

Université de Montréal

**Les caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées et la présence d'une
gestion flexible des avantages sociaux**

par

Stéphane Parsons

École des relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles**

5 avril 2007

© Stéphane Parsons, 2007



HD

4815

054

2007

V.008

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées et la présence
d'une gestion flexible des avantages sociaux

Présenté par :
Stéphane Parsons

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Michel Cousineau	Président-rapporteur
Stéphane Renaud	Directeur de recherche
Brahim Boudarbat	Membre du jury

SOMMAIRE

L'objectif de ce mémoire est d'explorer l'impact des caractéristiques organisationnelles sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux au sein des entreprises québécoises syndiquées du secteur privé.

Pour répondre à cette question de recherche, nous émettons cinq propositions basées sur deux approches théoriques: la théorie institutionnelle et la théorie de la dépendance des ressources. Nos propositions de recherche sont les suivantes: P1. L'âge de l'entreprise est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. P2. Le secteur d'activité de l'entreprise est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. P3. La taille de l'entreprise est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. P4. Le cycle de vie de l'entreprise est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. P5. L'organisation du travail dans une entreprise est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.

Afin de vérifier empiriquement nos propositions de recherche, nous utilisons des données secondaires. Ces données proviennent d'une enquête réalisée en 2002 auprès de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Cette enquête portait sur la rémunération variable et les avantages sociaux des syndicats locaux de la CSN. L'enquête fut réalisée par Stéphane Renaud, professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Les résultats indiquent que près du tiers des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec ont introduit de la flexibilité dans la gestion de leurs avantages sociaux. Principalement, les résultats révèlent une relation positive entre la taille des organisations et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux, et une relation négative entre le secteur manufacturier et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux, confirmant ainsi notre deuxième et troisième proposition de recherche. De plus, les résultats montrent une association positive entre le niveau de qualification de la main-d'œuvre et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Enfin, les résultats indiquent que la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux n'est pas associée à l'âge de l'entreprise, au cycle de vie de l'entreprise et au mode d'organisation du travail, infirmant ainsi notre première, quatrième et cinquième proposition de recherche. Notre modèle explique seulement 14% de la variance, ce qui permet de croire qu'il existe plusieurs autres facteurs dont nous n'avons pas tenu compte dans la présente recherche et qui viendraient également influencer la présence d'avantages sociaux flexibles.

Ce mémoire se termine par la conclusion, qui inclut notamment les implications pour les acteurs en relations industrielles et propose des pistes de recherches futures.

SUMMARY

The purpose of this thesis is to explore the impact of organizational characteristics on the presence of flexible benefits, within unionized companies in Quebec's private sector.

In order to address this research question, we issue five propositions based on two theoretical approaches: the institutional theory and the resource dependence theory. Our research propositions are the following: P1. The company's age is linked to the flexible benefits environment. P2. The company's business segment is linked to the flexible benefits environment. P3. The company's size is linked to the flexible benefits environment. P4. The company's life cycle is linked to the flexible benefits environment. P5. The company's work organization is linked to the flexible benefits environment.

In order to theoretically corroborate our research propositions, we use secondary data. This data stems from an inquiry carried out in 2002 with the Confederation of National Trade Unions (CNTU). This inquiry dealt with variable compensation and benefits for the CSN local unions. The inquiry was performed by Stéphane Renaud, Professor at the École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

The results indicate that almost a third of Quebec unionized companies in the private sector introduced flexibility in the management of benefits. The results primarily reveal a positive rapport between the size of the organisations and the presence of flexible benefits, but a negative relationship between the manufacturing sector and the

presence of flexible benefits, thus confirming our second and third research propositions. Furthermore, the results demonstrate a positive rapport between the level of qualification in the workforce (manpower) and the presence of flexible benefits. Lastly, the results indicate that the presence of flexible benefits is not linked to the company's age, life cycle or layout structures of the work, thus overruling our first, fourth and fifth research propositions. Our model accounts only for 14% of the variance, which leads us to believe that many other factors exist. Those factors were, however, not taken into account in the existing research, which could have an influence in terms of the occurrence of flexible benefits.

This thesis ends with the conclusion, which namely includes the implications for the industrial relations' stakeholders, and introduces forthcoming research avenues.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur, monsieur Stéphane Renaud, pour sa rigueur, sa patience, sa disponibilité, ses encouragements ainsi que sa grande générosité. Je lui témoigne toute ma reconnaissance pour le respect qu'il a eu à mon égard tout au long de ce cheminement ainsi que pour la confiance qu'il a eu en moi. Grâce à son soutien constant, j'ai été en mesure de mener à terme ce mémoire. Je remercie également messieurs Cousineau et Boudarbat, évaluateurs. Leurs commentaires m'auront permis d'améliorer le contenu de ce mémoire.

Un remerciement particulier à Valérie Sirois et à Manon Poirier pour leur appui et leur aide. La qualité de l'orthographe et de la traduction revient en partie à ces deux personnes remarquables.

Pour leur compréhension et flexibilité, merci à mes directeurs et amis, Michèle Desmarais, Khersingh Jagatsingh et Micheline Sebbag.

Pour leur soutien, leurs encouragements et leur amour, merci à mes parents.

Finalement, je tiens à te remercier, Laurie, de donner un sens à ma vie.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	I
SUMMARY.....	III
REMERCIEMENTS.....	V
TABLE DES MATIÈRES.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
CHAPITRE 1: INTRODUCTION, PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	p. 1
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	p.8
2.1 LES AVANTAGES SOCIAUX.....	p.9
2.1.1 AVANTAGES SOCIAUX TRADITIONNELS.....	p.11
2.1.2 GESTION FLEXIBLE DES AVANTAGES SOCIAUX.....	p.13
2.1.2.1 Le régime « base plus options »	p.15
2.1.2.2 Le compte de soins de santé	p.15
2.1.2.3 Le plan modulaire	p.15
2.1.2.4 Le régime à la carte	p.16
2.2 ÉVOLUTION ET TENDANCES.....	p.16
2.3 LA GESTION FLEXIBLE : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS.....	p.18
2.3.1 Avantages et facteurs de motivation.....	p.18
2.3.2 Désavantages et facteurs restrictifs.....	p.20
2.4 CADRE THÉORIQUE.....	p.21
2.4.1 Théorie institutionnelle.....	p.21
2.4.2 Théorie de la dépendance des ressources.....	p.24
2.5 RAPPORT DE CINQ ÉTUDES	p.29
2.5.1 Blostin, Burke et Lovejoy (1988)	p.29
2.5.2 Cousineau et Lacroix (1984)	p.32
2.5.3 Wiatrowski (1994)	p.35

2.5.4 Burke et Morton (1990)	p.38
2.5.5 Barringer et Milkovich (1998)	p.41
2.6 SYNTHÈSE CRITIQUE.....	p.47
2.7 LA PROBLÉMATIQUE.....	p.48
CHAPITRE 3 : MODÈLE D'ANALYSE, PLAN OPÉRATIONNEL ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	p.51
3.1 MODÈLE D'ANALYSE.....	p.52
3.2 CADRE OPÉRATOIRE.....	p.54
3.2.1 Variables dépendantes.....	p.54
3.2.2 Variables indépendantes.....	p.55
3.2.3 Variable de contrôle.....	p.56
3.3 PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	p.56
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	p.60
4.1 COLLECTE DES DONNÉES.....	p.61
4.2 LES MESURES.....	p.63
4.3 LES TESTS STATISTIQUES.....	p.66
CHAPITRE 5: PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	p.68
5.1 ANALYSE DESCRIPTIVE.....	p.69
5.2 ANALYSES DE DIFFÉRENCE DE MOYENNES (T DE STUDENT) SUR LA PRÉSENCE D'UNE GESTION FLEXIBLE DES AVANTAGES SOCIAUX.....	p.73
5.3 ANALYSE MULTIVARIÉE : RÉGRESSION LOGISTIQUE DE LA PRÉSENCE D'UNE GESTION FLEXIBLE DES AVANTAGES SOCIAUX.....	p.78
5.4 CONCLUSION.....	p.85
CHAPIRTE 6: CONCLUSION.....	p.86
BIBLIOGRAPHIE.....	p.93
ANNEXE A : Le questionnaire.....	p.96
ANNEXE B : Matrice de corrélations.....	p.121

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : *Employer objectives for implementing flexible benefits plans*.....p.20

Figure 2 : *Pourcentage des employés œuvrant à temps plein dans des établissements américains privés de taille moyenne et grande participant à un plan d'avantages sociaux selon le statut syndical*p.37

Figure 3 : *An Integrated model of organization's decision about flexible benefits plans*.....p.43

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I :	Synthèse des principales variables abordées dans les cinq études scientifiques.....	p.47
Tableau II :	Modèle d'analyse des déterminants de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.....	p.53
Tableau III :	Variable dépendante.....	p.54
Tableau IV :	Variable indépendante.....	p.55
Tableau V :	Variable de contrôle.....	p.56
Tableau VI :	Moyenne, écarts-types, minima et maxima des variables à l'étude.....	p.70
Tableau VII :	Analyse de différence de moyennes de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et l'âge de l'entreprise.....	p.73
Tableau VIII :	Analyse de différence de moyennes de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et le secteur manufacturier.....	p.74
Tableau IX :	Analyse de différence de moyennes de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et la taille de l'entreprise...	p.75
Tableau X :	Analyse de différence de moyennes de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et le cycle de vie de l'établissement.....	p.76
Tableau XI :	Analyse de différence de moyennes de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et le mode d'organisation flexible du travail.....	p.77
Tableau XII	Régression logistique entre la gestion flexible des avantages sociaux et les caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées.....	p.79

INTRODUCTION

Conscients que les employés peuvent représenter un capital important pour leur organisation, nombre d'employeurs tentent d'innover afin de mieux répondre aux besoins de leur main-d'œuvre. La gestion flexible des avantages sociaux, en tant que composante d'un programme de rémunération globale, peut alors constituer un levier de mobilisation prépondérant permettant de supporter l'atteinte des objectifs d'affaires d'une entreprise. La proportion de la rémunération globale liée aux avantages sociaux est devenue, depuis quelques années, une partie importante de la rémunération totale des employés. Elle se situe à près de 40% aux États-Unis et entre 30 et 39,6% au Canada (Tremblay, Sire et Pelchat, 1998).

Afin de demeurer concurrentielles dans un marché compétitif et combler leurs besoins en main-d'œuvre, les entreprises tentent, depuis de nombreuses années, de rechercher de nouveaux outils leur permettant d'attirer, de motiver et de retenir les meilleurs éléments. L'introduction de divers programmes tels que la gestion flexible des avantages sociaux représente une alternative à laquelle ont recours plusieurs organisations. Selon une enquête menée par la firme de consultation Hewitt & Associé (2002), le pourcentage d'employeurs ayant introduit ou prévoyant introduire un tel type de régime est passé de 4% avant 1993, à près de 56% en 2004. De plus, selon une enquête menée par la firme de consultation AON citée par John Meyer (2000), la gestion flexible des avantages sociaux permet aux entreprises d'atteindre certains de leurs objectifs en leur permettant d'attirer et de retenir des employés par la satisfaction de leurs besoins en matière d'avantages sociaux. À ce titre, Campione et Williams (2006) affirment que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui frappe

actuellement le marché du travail nord-américain forcera les employeurs à rechercher de nouvelles alternatives permettant d'attirer et de retenir une main-d'œuvre de talent, sans pour autant faire exploser leur budget. La connaissance des caractéristiques de la main-d'œuvre nécessaire à l'atteinte des objectifs organisationnels ainsi que la satisfaction de leurs besoins par l'utilisation d'un mode de gestion flexible des avantages sociaux représentent alors une solution à préconiser. Selon une récente enquête menée par la firme de consultation Hewitt et citée par Campione et Williams (2006), 38% des 232 entreprises canadiennes à avoir répondu à l'enquête intitulée *Attracting and Retaining the New Workforce 2006* ont affirmé offrir présentement des avantages sociaux flexibles, alors que 64% ont indiqué vouloir en introduire d'ici 2009.

Selon Cumming (1992), une nouvelle relation doit se développer entre les organisations et leurs employés et cette relation doit reposer sur des principes tels que la participation des employés, la communication accrue au sein de l'entreprise, la rémunération incitative et la gestion flexible des avantages sociaux.

Les caractéristiques de la main-d'œuvre étant changeantes, on constate également que celle-ci a un certain nombre de nouveaux traits. À ce titre, nous avons observé que le nombre de femmes qui travaillent à l'extérieur du domicile a augmenté de façon marquée au cours des dernières décennies. Selon les données de Statistique Canada (2005), le nombre de femmes ayant plus de 15 ans et qui occupent un emploi à temps plein aurait augmenté de 10,1% entre 2000 et 2004. Ce changement aurait donc pour effet d'influencer les employeurs à innover en matière d'avantages sociaux afin d'adapter ceux-ci à la féminisation du marché du travail.

De nouveaux types de familles pour qui les avantages sociaux dits traditionnels ne semblent plus répondre à leurs besoins se sont également développés. Une certaine proportion des familles est maintenant atypique par rapport au modèle traditionnel. Certaines sont de type monoparental, sont sans enfants, ou sont constituées de conjoints de même sexe alors que certaines familles, qualifiées de multigénérationnelles, sont également constituées de personnes âgées dépendantes. Selon une étude menée par Statistique Canada (2005), nous avons constaté que le nombre de familles monoparentales est passé de 476 300 en 1971 à 1 366 400 en 2004, alors que la taille moyenne de ces familles est passée de 3,1 individus en 1971 à 2,5 individus en 2004. La famille dite traditionnelle, pour qui les avantages sociaux avaient été structurés, ne semble donc plus constituer le seul modèle existant.

On constate également une tendance marquée associée au vieillissement de la population. On prévoit que la population âgée va encore s'accroître d'ici 2025 (Stevenson, 1996). Cette augmentation de la proportion de personnes âgées pourrait avoir une influence sur la croissance des dépenses liées à la santé. Selon les prévisions du Canadian Medical Association, citées par McKay (1990), une augmentation de 75% des dépenses médicales pour les personnes âgées est à prévoir au cours des 20 prochaines années. À titre d'exemple, la situation actuelle du régime d'assurance médicament du gouvernement québécois semble subir les effets de cette tendance associée au vieillissement de la population, alors qu'il fait présentement face à une augmentation de ses dépenses liées aux coûts des médicaments.

Le coût des avantages sociaux représente également un élément d'intérêt pour les employeurs. L'augmentation des coûts des avantages sociaux au cours des années 80, jumelée à l'inflation de l'époque, a eu pour effet de faire grimper les primes tant pour les employeurs que pour les employés. Selon Barber (1992), la combinaison de ces deux événements a eu pour effet d'accroître l'intérêt des employeurs pour d'autres modèles de régimes d'assurances et ainsi de favoriser le développement des régimes de gestion flexible des avantages sociaux. Selon une enquête menée par la firme de consultation Hewitt (2002), 71% des 136 entreprises canadiennes ayant répondu à son enquête «*Flex-ibilité : Attitude des employeurs à l'égard des avantages sociaux personnalisés*» indiquaient que la gestion flexible des avantages sociaux répondait à leurs besoins en matière de contrôle des coûts.

Comme nous pouvons le constater, plusieurs éléments semblent avoir une influence sur la décision d'instaurer ou non une gestion flexible des avantages sociaux. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons aux caractéristiques des organisations québécoises syndiquées du secteur privé qui ont négocié une gestion flexible des avantages sociaux. Jusqu'à maintenant, la plupart des recherches recensées ont tenté de mesurer la satisfaction des employés vis-à-vis la gestion flexible des avantages sociaux et, par ricochet, leur bien-être au travail. La littérature portant spécifiquement sur notre objet de recherche étant limitée, nous nous sommes basés sur cinq articles portant sur différents éléments associés à notre sujet. Combinés, ces articles nous ont permis de constituer une revue de littérature pertinente et nous ont permis de développer notre modèle d'analyse et nos propositions de recherche.

Nous croyons que les différents acteurs associés aux relations industrielles seront intéressés par notre étude puisqu'elle permettra d'aborder la gestion flexible des avantages sociaux sous un angle différent, l'aspect des caractéristiques organisationnelles y étant privilégié. À ce titre, notre question de recherche est la suivante :

« Quels sont les impacts des caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux »

Nous croyons également que ce mémoire sera non seulement intéressant d'un point de vue théorique pour les chercheurs universitaires mais il sera également intéressant d'un point de vue pratique pour les gestionnaires du secteur privé. En effet, les conclusions de ce mémoire permettront à ces gestionnaires de mieux identifier certaines variables permettant d'implanter avec succès un mode de gestion flexible des avantages sociaux. De plus, les différents exemples recensés dans la littérature jumelés aux résultats de l'enquête par questionnaires permettront aux différents gestionnaires de comparer les pratiques de leur entreprise avec celles d'autres organisations en matière d'avantages sociaux.

Le deuxième chapitre de ce mémoire présente la revue de la littérature, les définitions des avantages sociaux traditionnels et flexibles, l'évolution et les tendances en matière de gestion flexible des avantages sociaux, les avantages et inconvénients de leur utilisation, les facteurs déterminants pouvant influencer leur implantation et le rapport de cinq études portant spécifiquement sur notre sujet de recherche. Le troisième chapitre présente le modèle d'analyse que nous entendons utiliser, le cadre

opératoire ainsi que nos propositions de recherche. Au quatrième chapitre, nous présentons la méthodologie utilisée lors de la cueillette des données provenant d'une enquête réalisée par le professeur Stéphane Renaud de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, les mesures utilisées ainsi que les tests statistiques auxquels nous ferons appel. Au cinquième chapitre, nous présenterons et discuterons nos résultats de recherche et finalement, le chapitre six fera place à notre conclusion.

CHAPITRE 2 :
REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce deuxième chapitre est composé de six sections ayant pour objectif de présenter les avantages sociaux et de faire le point sur la littérature existante. Dans un premier temps, nous situons les avantages sociaux dans un contexte de rémunération globale et nous présentons la gestion traditionnelle des avantages sociaux et la gestion flexible des avantages sociaux. Par la suite, nous abordons l'évolution et les tendances en matière de gestion flexible des avantages sociaux. Nous présentons les avantages et les inconvénients associés à l'utilisation d'une gestion flexible des avantages sociaux, les déterminants qui en favorisent la présence. Nous décrivons par la suite les deux théories que nous retiendrons dans le cadre de ce mémoire. Comme ce sont les caractéristiques des entreprises utilisant une gestion flexible des avantages sociaux qui nous intéressent et que la littérature n'aborde pas spécifiquement ce thème, présenterons par la suite un rapport de cinq études constituant notre recension des écrits en lien avec les objectifs de cette recherche. Finalement, nous vous présenterons une synthèse des principales variables abordées dans les cinq études retenues.

2.1 Les avantages sociaux

Cette section présente les avantages sociaux dans un contexte de rémunération globale. Nous y présentons les définitions de la gestion traditionnelle et flexible des avantages sociaux et nous définirons les quatre principales formes de gestion flexible des avantages sociaux recensées.

La rémunération se définit comme étant toute forme de rétribution financière, service tangible et avantage que l'employé reçoit dans le cadre de la relation de travail. Composée de plusieurs éléments, la rémunération globale est subdivisée en deux catégories principales : la rémunération directe et la rémunération indirecte. La rémunération directe est constituée de tout versement en espèces reçu par l'employé tel que le salaire, les primes et les bonis. La rémunération indirecte se caractérise pour sa part par le fait qu'elle n'est pas versée en espèces comme l'est le salaire. Cette forme de rémunération est un avantage imposable dont bénéficient les employés comme, par exemple, les avantages sociaux. Ceux-ci sont notamment formés des assurances médicales et dentaires, des congés payés et des plans de retraite (Thériault et St-Onge, 2000).

Selon Dion (1986), on peut regrouper les avantages sociaux en deux catégories : les avantages sociaux dits obligatoires et les avantages sociaux dits volontaires. Les avantages sociaux obligatoires sont imposés par la législation et doivent obligatoirement faire partie des avantages offerts par l'employeur. À ce titre et en vertu du régime d'assurance médicament mis en place par le gouvernement du Québec, tout employeur offrant des avantages sociaux à ses employés doit obligatoirement y inclure un volet spécifiquement associé à la couverture des médicaments. Les avantages sociaux dits volontaires sont, pour leur part, ceux qui sont accordés volontairement par l'employeur et qui ne sont pas imposés par la législation. Les congés payés, les vacances annuelles, les différents niveaux de couverture d'assurance-vie, les comptes de soins de santé et les régimes de retraite sont des exemples d'avantages sociaux offerts librement par l'employeur. Bien que

ces avantages ne soient pas ordonnés par la législation, il est possible que certains de ceux-ci soient obligatoires car prescrits par une convention collective négociée par l'employeur et les représentants des employés. Il est important de noter que le niveau de couverture ainsi que les types d'avantages sociaux offerts varient d'un régime à l'autre et d'une entreprise à l'autre.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons spécifiquement à la rémunération indirecte et plus précisément aux avantages sociaux volontaires tels que définis par Dion (1986).

La prochaine section présente les définitions de plusieurs auteurs à propos de la gestion traditionnelle et flexible des avantages sociaux. Suite à la présentation de chacune d'elles, nous identifions la définition de la gestion flexible des avantages sociaux que nous retenons dans le cadre de ce mémoire.

2.1.1 Avantages sociaux traditionnels

Caractérisés par le fait qu'ils sont fixes et identiques pour l'ensemble des employés, les avantages sociaux traditionnels ne permettent pas aux employés d'effectuer divers choix selon le type d'avantages désiré ou même selon le niveau de couverture approprié pour leurs besoins. Selon Pelchat (1995), la gestion traditionnelle des avantages sociaux est, à ce jour, le type de gestion que l'on retrouve le plus fréquemment dans les organisations. Toujours selon Pelchat (1995), ce type de régime est caractérisé par le fait que l'employeur procède au choix des avantages sociaux qu'il offre à ses employés. Ceux-ci n'ont alors aucune latitude quant aux

types d'avantages offerts, mais conservent la liberté de choix au niveau de l'étendue de la couverture désirée. Bien que limitée, cette décision permet habituellement aux employés d'effectuer un choix entre deux types de plan ainsi qu'entre une couverture familiale et individuelle.

Pour Thériault et St-Onge (2000), la principale caractéristique des régimes d'avantages sociaux traditionnels c'est qu'ils offrent la même protection à tous les employés d'une même catégorie d'emplois. Les employés n'ont donc pas la possibilité, dans ces régimes, de choisir un type de protection spécifique qui soit adapté à leurs besoins et préférences. Ces régimes traditionnels sont constitués autour d'un stéréotype basé sur des caractéristiques précises de la main-d'œuvre, c'est-à-dire qu'ils répondent aux besoins d'un employé de type moyen, de sexe masculin, dont l'épouse demeure au foyer, qui a deux enfants et un prêt hypothécaire élevé. Ce modèle se base sur le principe qu'un certain nombre d'avantages sociaux prédéterminés sont offerts à tous les employés sans distinction. Toujours selon Thériault et St-Onge (2000), les avantages sociaux représentent 27% des coûts de main-d'œuvre et 35% de la rémunération globale. Selon certaines études, ce type de régime d'avantages sociaux uniformes se retrouve dans près de 85% des entreprises comptant 100 employés ou plus (Picard, 1997).

À noter que la littérature présente différents avantages et désavantages à ce type de gestion traditionnelle des avantages sociaux. Comme avantages, nous pouvons mentionner que le caractère standardisé de ceux-ci a pour effet de rendre l'administration de ces régimes peu complexe (Thériault et St-Onge, 2000). Selon

d'autres auteurs, la gestion traditionnelle des avantages sociaux aurait pour désavantage de ne pas révéler la valeur monétaire de ceux-ci. Il résulterait alors un effet de sous-estimation de la valeur réelle de ces avantages sociaux aux yeux des employés (Catalyst, 1987; Beam et McFadden, 1988; Rose, 1988) rapportés dans Pelchat (1995).

2.1.2 Gestion flexible des avantages sociaux

Pour Meyer (2000), une gestion flexible des avantages sociaux réside dans un programme où les employés peuvent faire le choix de leur couverture d'assurance parmi deux plans ou plus d'avantages sociaux. Selon Meyer (2000), une telle gestion flexible est mise en place afin d'adapter le type d'avantages sociaux offert aux employés selon les nouvelles réalités démographiques du travail et, par le fait même, répond aux différents besoins de ceux-ci. Ne déterminant plus la constitution des régimes d'avantages sociaux par rapport à la famille traditionnelle type, la gestion flexible permet d'offrir des couvertures différentes répondant aux besoins spécifiques d'une population ayant un spectre de caractéristiques plus élargi. Ces différents plans de gestion flexible des avantages sociaux sont choisis chaque année par les employés, pour un minimum de 12 mois habituellement et peuvent être modifiés en cas de changement de statut tel que le nombre de personnes à charge, le nombre d'heures travaillées, le lieu de résidence, etc. (Fiore, 1998; Skillman, 1998).

Selon Thériault et St-Onge (2000), la gestion flexible des avantages sociaux permet aux employés de choisir parmi différents types de modules ou plans d'avantages

sociaux. La modification de ces modules est également possible sous certaines conditions afin que les employés puissent adapter périodiquement leur couverture au cours de leur vie. Thériault et St-Onge (2000) distinguent quatre principaux types de régimes de gestion flexible : le régime base plus options, le compte de soins de santé, le régime modulaire et le régime à la carte. Chacune de ces variantes nécessite un choix dont l'ampleur varie selon diverses options telles que les soins médicaux, les soins dentaires, l'assurance invalidité de courte et de longue durée, les vacances, l'assurance-vie, l'assurance habitation, les services juridiques, etc.

La définition de la gestion flexible des avantages sociaux que nous retenons dans le cadre de ce mémoire est celle de Thériault et St-Onge (2000). D'ailleurs, les données secondaires que nous utiliserons pour faire le traitement statistique dans la présente recherche sont également basées sur la définition de ces deux auteurs.

Ce type de gestion flexible des avantages sociaux a été qualifié de différentes façons telles l'approche cafétéria et l'approche libre-service. Bien que différentes, ces appellations représentent toutes le même phénomène de flexibilité quant au choix, par les employés, de leur couverture en matière d'avantages sociaux. Dans ce mémoire, nous étudions les caractéristiques organisationnelles des entreprises québécoises syndiquées du secteur privé qui ont négocié l'une ou l'autre des quatre formes de gestion flexible définies ci-dessous.

2.1.2.1 Le régime « base plus options » :

Ce type de régime assure une protection de base unique et générale à tous les employés, tout en offrant une gamme d'avantages facultatifs. L'ampleur de ces avantages facultatifs est déterminée par l'employeur selon divers critères tels que le statut familial de l'employé ou la sélection des protections. Se basant sur la majorité des options traditionnellement offertes (soins médicaux, soins dentaires, assurance-vie, assurance-décès, etc.), l'employeur détermine un niveau d'options pouvant être sélectionné selon un montant fixe ou selon un pourcentage du salaire de base de chacun des employés (McKay, 1990).

2.1.2.2 Le compte de soins de santé :

Cette option permet à chaque participant d'utiliser des crédits versés par l'organisation afin de régler différents frais médicaux et dentaires non couverts par le programme de garanties collectives offert par l'employeur ou par le régime d'assurance-maladie provincial. Ce type de compte est habituellement offert en plus du régime d'assurance traditionnel (McKay, 1990).

2.1.2.3 Le plan modulaire :

Il se compose de différents « modules » de régimes pré-agencés regroupant diverses protections aménagées selon les particularités démographiques de certains groupes d'employés. Dans certains cas, ces modules contiennent les mêmes types d'avantages sociaux, mais avec des niveaux de protection différents. L'employé peut choisir le module qui correspond le mieux à ses besoins. À noter qu'il est également

possible, pour le participant, d'accroître sa protection par le biais de contributions personnelles (WorldatWork, 2000).

2.1.2.4 Le régime à la carte :

Représentant l'application la plus souple de gestion flexible des avantages sociaux, cette dernière option permet aux employés de faire différents choix parmi une vaste gamme d'options. Dans ce type de régime, les employés construisent donc leurs propres couvertures d'assurances tout en respectant certaines normes minimales. À titre d'exemple, mentionnons à nouveau le régime d'assurance médicament instauré par le gouvernement québécois qui fixe certaines normes minimales en cette matière. À noter que les choix offerts aux employés leur permettent d'effectuer une sélection entre divers types de protections, mais également d'établir le niveau de couverture désiré dans chacune de ces mêmes protections (WorldatWork, 2000).

La prochaine section présente l'évolution et les tendances en matière de gestion flexible des avantages sociaux, les avantages ainsi que les inconvénients associés à leur utilisation.

2.2 Évolution et tendances

Au Canada, les avantages sociaux ont fait leur apparition vers la fin du 19^e siècle alors que l'industrialisation amenait les populations à migrer vers les villes et que le soutien social, autrefois assuré par les familles, devait être pris en charge par le gouvernement et les entreprises (McKay, 1990). Malgré l'introduction de plusieurs lois

associées aux avantages sociaux telles que la loi sur la pension et l'assurance introduite durant les années 20 et 30, la forme traditionnelle des régimes d'avantages sociaux n'a pas fait l'objet de modifications majeures jusqu'à ce que des transformations d'ordre économique et démographique se soient manifestées dans les années 70 (Thériault et St-Onge, 2000). Afin de s'adapter à ces changements, la gestion flexible des avantages sociaux a fait son apparition au début des années 80 aux États-Unis comme au Canada (Hewitt Associates, 1995). À ce titre, Pepsi Co. Inc. a été identifiée comme étant la première entreprise à avoir offert massivement des régimes de gestion flexible d'avantages sociaux à l'ensemble de ses employés en 1979 (Burzawa, 1990). Aux États-Unis, 17 employeurs offraient les programmes de gestion flexible des avantages sociaux en 1981 alors que ce nombre était de 1400 en 1992 (Sturman, Hannon et Milkovich, 1996). Selon une autre étude menée en 1988 par Barringer et Milkovich (1996), un tiers des compagnies américaines de plus de 1000 employés offraient des régimes de gestion flexible des avantages sociaux à leurs employés.

Comme nous pouvons l'observer, la gestion flexible des avantages sociaux a connu un essor marqué durant les décennies 80 et 90 aux États-Unis. Selon de nombreuses études recensées, il est possible d'observer que la mise en place de tels types de régimes constitue toujours une tendance importante du marché. En effet, selon une enquête menée par la firme Mercer et citée par Burzawa (2001), 29 % des entreprises de 500 employés ou plus indiquaient qu'elles offraient des régimes de gestion flexible des avantages sociaux, 2 % étaient à mettre en place un tel régime pour 2002 et 12% considéraient implanter ce type de régime dans un avenir rapproché.

Plusieurs auteurs croient que les régimes de gestion flexible des avantages sociaux seront encore plus populaires dans l'avenir pour les employeurs et leurs employés. Les employeurs doivent continuer de s'adapter aux besoins changeants des employés afin de permettre à ceux-ci d'effectuer des choix au meilleur de leurs intérêts (Grant, 1995).

2.3 Gestion flexible des avantages sociaux : Avantages et inconvénients

Cette section porte sur l'identification des avantages et des inconvénients associés à l'utilisation d'une gestion flexible des avantages sociaux, tel qu'indiqué dans la littérature.

2.3.1 Avantages et facteurs de motivation

Il nous a été possible de découvrir que la décision de modifier le type de gestion des avantages sociaux d'un mode traditionnel à un mode flexible repose sur des motivations précises et des objectifs définis. Parmi ceux-ci, plusieurs auteurs identifient l'importance de satisfaire les désirs de l'employé comme élément motivant ce changement de type de gestion. Selon Brian Heshizer (1994), certains employeurs adoptent une gestion flexible des avantages sociaux car ils estiment que les employés apprécient la possibilité qui leur est offerte d'effectuer des choix quant à leur couverture d'assurance. Cette possibilité permet ainsi de mieux répondre aux besoins individuels des employés (Heshizer, 1994). Barringer et Milkovich (1998) ont également identifié le souci de satisfaction des employés comme élément motivant l'introduction des régimes de gestion flexible des avantages sociaux.

Selon Barber et Dunham (1992), au sein du marché du travail, la gestion flexible des avantages sociaux serait un facteur de différenciation entre des emplois similaires. Elle faciliterait le recrutement au sein des organisations offrant ce type d'avantages sociaux par rapport aux entreprises n'offrant pas ceux-ci. Lawler (1971) estime que la gestion flexible des avantages sociaux permet aux employés d'obtenir le type de couverture désiré et, par le fait même, accroît la perception des employés quant à la valeur globale de leur rémunération (Barringer et Milkovich, 1998).

La réduction des coûts est également un motif fréquemment mentionné par les entreprises afin de motiver leur décision d'implanter une gestion flexible des avantages sociaux. Selon une étude publiée en mai 1994 dans *Employee Benefit Plan Review* et menée en 1992 par la firme A. Foster Higgins auprès de 350 entreprises de 1000 employés et plus, 60% de ces entreprises ont indiqué le faire pour des raisons de contrôle des coûts associés aux avantages sociaux. Ce désir a également été rapporté par d'autres auteurs tels que Sparks et Kleiner (1994) ainsi que Barringer et Milkovich (1998).

Selon Anthony Mazzeo, vice-président avantages sociaux chez Bristol-Myers Squibb cité par Sue Burzawa dans *Employee Benefit Plan Review* (2001), la gestion flexible des avantages sociaux permettrait également à l'organisation de répondre rapidement à la demande changeante du marché grâce à la souplesse qu'apporte un tel type de régime.

Ci-dessous sont présentés les résultats d'une recherche publiée en 1991 dans Employee Benefit Research Institute et tirés de Health Care Benefits Survey produite par A. Foster Higgins (1990). Cette enquête présente les différents objectifs poursuivis par les employeurs lors de l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Figure 1
Employer Objectives for Implementing Flexible Benefits Plans

Objectives	%
Contain Health Care Cost	74%
Meet Diverse employee needs	51%
Gain tax Advantage	20%
Recruiting and retention	16%
Total Compensation Approach	5%
Consolidate Multiple Programs	5%

Tiré de Employee Benefit Research Institute, 1991, p.5

2.3.2 Désavantages et facteurs restrictifs

Suite à la présentation des différents éléments recensés relativement à la motivation des organisations à mettre en place un régime flexible de gestion des avantages sociaux, nous présentons maintenant certains des facteurs qui sont perçus comme défavorables à l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Selon certains auteurs, le coût élevé de l'administration d'un régime de gestion flexible des avantages sociaux serait le principal élément mentionné par les organisations afin de justifier leur décision de ne pas implanter ce type de régime (Sparks et Kleiner, 1994).

En plus des coûts administratifs, il semble que plusieurs autres éléments aient été recensés par divers auteurs tels que les règles fiscales changeantes, le manque de ressources disponibles pour la gestion d'un tel régime ainsi que les clauses de certaines conventions collectives (Bloom et Trahan, 1986; Beam et McFadden, 1996; Carol Woody, 1993).

2.4 Cadre théorique

Cette section a pour objectif de présenter le cadre théorique auquel nous nous référons lors de ce mémoire. Nous allons y présenter les deux théories retenues : la Théorie institutionnelle et la Théorie de la dépendance des ressources. Suite à la présentation de chacune d'entre elles, nous allons justifier la pertinence de leur utilisation dans le cadre de notre mémoire.

2.4.1 Théorie institutionnelle

Apparue en 1983, la théorie institutionnelle développée par DiMaggio et Powell s'appuie en partie sur certains concepts développés par Weber, en 1952, selon lesquels la transformation simultanée des organisations vers des principes de rationalisation et de bureaucratisation était soutenue par une force externe et commune à l'ensemble des organisations représentées par le capitalisme (Hall, 1996). DiMaggio et Powell (1988) utilisent notamment ce principe d'influence externe dans la définition de la théorie institutionnelle en l'appliquant à une échelle moins globale, tel que le secteur d'activité. Selon eux, les organisations subissent donc la pression de leurs pairs pour se définir.

Selon DiMaggio et Powell (1988), l'utilité de cette perspective réside dans le fait qu'elle permet de considérer l'ensemble des acteurs pouvant interagir autour de ressources communes. Cette approche se distingue donc de celle d'autres auteurs cités dans Hall (1996), tels que Hannan et Freeman (1977) pour qui la perspective se limitait à la population, et Launman (1978), selon lesquelles la perspective se limitait au réseau comme unité d'analyse.

Globalement, l'essentiel de la théorie de DiMaggio et Powell veut que les organisations appartenant à un même secteur d'activité soient en concurrence dans l'acquisition des ressources matérielles et humaines ainsi qu'au niveau de leurs clientèles. La similitude des activités, des besoins et des processus des organisations œuvrant dans le même secteur d'activité a pour effet que ces organisations tendent vers l'homogénéité dans chacun des différents secteurs d'activités auxquels elles appartiennent. À ce titre, DiMaggio et Powell mentionnent trois raisons qui expliquent ce phénomène d'homogénéité.

1. L'environnement externe, dans lequel se développent les organisations d'un même secteur d'activité est régi par des forces qui imposent les mêmes standards et les mêmes normes. Ces standards et normes peuvent être fixés par des législations gouvernementales ou par des attentes culturelles et morales.
2. L'imitation des pratiques organisationnelles des concurrents constitue le second principe selon lequel les organisations d'un même secteur tendent vers l'homogénéité. L'incertitude à laquelle fait face une organisation à certains stades de son

développement la porte à trouver des réponses à ses incertitudes et questions auprès des pratiques de ses concurrents. En fait, la question est simple : Comment mes concurrents ont-ils agi, quelle méthode ont-ils utilisé pour résoudre certains problèmes auxquels je fais face ? La rémunération constitue un exemple probant démontrant que les organisations tentent d'imiter leurs concurrents afin d'attirer, motiver et retenir des employés de talent. Mercer, Watson Wyatt, Towers Perrin, Morneau Sobecco, Hewitt et Aon sont quelques-unes des principales firmes de consultation qui supportent, par le biais de leurs enquêtes respectives, le désir des organisations de se comparer et de s'adapter à la réalité de leurs concurrents directs en cette matière.

3. La normalisation représente finalement le troisième et dernier concept selon lequel il y a homogénéisation des organisations appartenant à un même secteur d'activité. Selon DiMaggio et Powell, cet aspect se définit par le fait que les gestionnaires et les décideurs œuvrant au sein des organisations d'un même secteur d'activité se ressemblent ou tendent à adopter des raisonnements et des pratiques de gestion similaires. Cette tendance s'explique par le fait que ces individus appartiennent souvent au même réseau professionnel, ils se réunissent par l'entremise d'associations professionnelles communes, ils y reçoivent les mêmes formations et subissent donc les mêmes influences.

Afin d'illustrer cette réalité, nous n'avons qu'à citer L'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréé du Québec et le Collège des médecins du Québec pour signifier que les professionnels appartenant à un même champ d'expertise se regroupent et échangent entre eux sur diverses tribunes.

En somme, la théorie institutionnelle soutient, entre autre, que l'âge, le secteur d'activité et la région où est située une organisation sont des facteurs qui ont une influence sur l'adoption de pratiques de gestion des ressources humaines. Plus spécifiquement, cette théorie soutient que cette influence se caractérise par une standardisation des pratiques. Les entreprises agissant dans un même secteur d'activité tendent alors à se ressembler par le seul fait qu'elles sont régies par le même environnement (géographique, légal, économique), qu'elles s'observent, se copient, et finalement, qu'elles échangent entre elles des professionnels et des gestionnaires ayant des caractéristiques communes. Il est donc possible de transposer ce raisonnement aux régimes de gestion flexible des avantages sociaux et de croire que leur présence au sein des organisations dépend également des déterminants mentionnés ci-dessus (1- l'âge, 2- le secteur d'activité, 3- la région).

2.4.2 Théorie de la dépendance des ressources

L'utilisation de la théorie de la dépendance des ressources a été élaborée en 1971 par deux auteurs : Howard Aldrich et Lawrence T. Pfeffer (Hall, 1996). Afin de constituer cette théorie, les deux auteurs se sont inspirés de deux autres théories également citées dans Hall (1996) soit celle de l'économie politique de Wamsley et Zald (1973), ainsi que Benson (1975), et la théorie des échanges dépendants développée par Hasenfeld (1972) et Jacobs (1974). La prémisse de base de la théorie de la dépendance des ressources stipule que les décisions sont prises indépendamment du contexte politique interne des organisations. En fait, les décisions sont prises en lien avec les conditions environnementales auxquelles les organisations sont confrontées.

Un aspect important de cette théorie est lié au fait que les organisations tentent d'agir activement sur leur environnement. Elles ne sont donc pas seulement réactives face à leur environnement, mais elles tentent également d'agir proactivement sur celui-ci. Selon la théorie de la dépendance des ressources, les organisations tenteront donc de manipuler leur environnement à leur avantage.

La théorie de la dépendance des ressources soutient que les organisations n'ont pas la capacité de générer l'ensemble des ressources et des activités dont elles ont besoin. La combinaison de ces deux conditions a pour effet de rendre les organisations dépendantes de leur environnement dans l'acquisition de ressources et d'activités qui sont vitales à leur développement. Les ressources dont les organisations ont besoin peuvent être de formes diverses telles que la matière première, les ressources financières, les ressources humaines, la machinerie ou tout autre élément essentiel que l'organisation ne peut produire par elle-même. Dans une telle situation, les ressources externes à l'organisation s'acquièrent auprès d'autres organisations. Celles-ci sont alors interdépendantes entre elles et interagissent les unes sur les autres. Selon les auteurs, ce principe d'interaction entre les organisations engendre une capacité, pour les organisations, d'agir sur les conditions de leur environnement en agissant sur les autres organisations qui en font partie. Cette capacité à tenter de gérer l'environnement amène Aldrich et Pfeffer (1971), cité dans Hall (1996), à croire que cette capacité s'incarne par l'importance du rôle des gestionnaires et par leur choix de stratégie. Ce concept lié à l'importance de la stratégie implique, selon les auteurs, que les décisions organisationnelles soient prises en tenant compte de nombreuses alternatives qui s'offrent à l'organisation afin

de lui permettre d'interagir avec son environnement de manière à satisfaire ses besoins et à atteindre efficacement ses objectifs.

En plus de prendre en considération les conditions de son environnement externe, cette théorie inclut également le rôle des forces et interrelations internes de l'organisation lorsque vient le moment de prendre une décision. Afin de définir le processus de prise de décisions au sein de la théorie de la dépendance des ressources, les auteurs présentent trois facteurs principaux:

1. L'autonomie des décideurs. Cette autonomie se traduit par le fait que les décideurs ont plusieurs avenues possibles quant à la direction vers laquelle ils désirent amener l'entreprise. Ceci s'illustre entre autre par le pouvoir qu'ont les décideurs de cibler un marché spécifique ou de se retirer de certains autres.
2. La création de la demande. Cette manipulation de la demande se traduit par le fait que les organisations concluent des arrangements avec d'autres firmes afin de contrôler la compétition, que ce soit légalement ou illégalement. Ils tentent également d'agir au niveau politique afin de négocier des barrières tarifaires ou d'établir des quotas dans le but de restreindre l'accès à leur marché à la compétition provenant de l'extérieur de leur pays. La manipulation des ressources technologiques est également une méthode utilisée par les organisations afin non seulement de réduire leur dépendance envers d'autres organisations mais également d'accroître la dépendance d'autres organisations envers elles. À titre d'exemple, nous n'avons qu'à penser à la phase de robotisation de l'industrie automobile qui a notamment permis

aux grandes entreprises d'augmenter leur capacité de production et d'accroître leur pouvoir de négociation face à leur propre main-d'œuvre.

3. Finalement, selon Starbuck (1976), cité dans Hall (1996), la perception qu'ont les décideurs de l'environnement constitue un élément primordial dans l'élaboration des décisions stratégiques d'une organisation. Cette perception pourra être semblable d'une organisation à l'autre ou totalement différente selon le niveau d'homogénéité des décideurs. Plus ce niveau sera grand, plus la perception de l'environnement sera similaire. Inversement, plus cette homogénéité sera faible, la perception de l'environnement sera différente.

À noter que bien que les auteurs semblent présenter le processus de prise de décision comme étant dépourvu de règles et de limites, il n'en demeure pas moins qu'il existe des barrières provenant de l'environnement externe telles que la législation et les conditions économiques, qui limitent les organisations dans leurs actions. À titre d'exemple, un marché peut être totalement dominé par quelques entreprises majeures, rendant difficile l'accès à celui-ci pour les plus petites organisations.

Finalement, les auteurs de cette théorie présentent la bureaucratisation, la socialisation et le leadership comme éléments essentiels à la conservation et à la reproduction des valeurs et processus décisionnels au sein des organisations.

La bureaucratisation implante des processus de gestion et d'administration formels au sein des organisations. Elle permet également de hiérarchiser l'organisation de telle

sorte que les décisions des dirigeants sont légitimées et suivies par tous. Selon Perrow (1979), cité dans Hall (1996), la bureaucratisation est certainement la forme d'administration la plus efficace et selon lui toutes les organisations désirant être performantes doivent s'y conformer.

La socialisation permet, pour sa part, de créer une culture organisationnelle à laquelle les individus vont s'identifier et se conformer afin d'adopter les mêmes objectifs que l'organisation.

Selon Aldrich et Pfeffer (1976), cité dans Hall (1996), le leadership constitue finalement un principe permettant à l'organisation de faire preuve de constance dans ses pratiques à travers le temps. Le leadership permet de filtrer les gestionnaires qui ne répondent pas aux caractéristiques et critères de l'organisation, et ainsi faire le choix de personnalités ayant les mêmes caractéristiques que celles des membres de la haute direction.

La théorie de la dépendance des ressources nous permettra donc d'analyser les motifs pour lesquels les organisations utilisent les régimes de gestion flexible des avantages sociaux. Cette théorie nous permettra de faire le lien entre les caractéristiques organisationnelles, le niveau de dépendance des organisations et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux comme réponse à ces dépendances. Nous supposons que cette stratégie visant à limiter le niveau de dépendance des organisations repose sur l'utilisation d'une gestion flexible des

avantages sociaux comme réponse à un environnement où cette ressource est critique.

2.5 Rapport de cinq études sur la gestion flexible des avantages sociaux

En raison du peu d'études scientifiques portant spécifiquement sur les caractéristiques des organisations qui offrent une gestion flexible des avantages sociaux, nous procéderons, lors de cette section, à une recension de la littérature portant sur l'analyse de cinq articles. Chacune de ces recherches présente un ou plusieurs éléments d'intérêts en lien avec notre question de recherche. L'avantage à décrire individuellement ces recherches c'est qu'elles se complètent et qu'elles permettent d'arrimer l'ensemble des informations nécessaires à cette revue de littérature.

2.5.1 Blostin, Burke et Lovejoy (1988)

Intitulée Disability and insurance plans in the public and private sectors, cette recherche de Allan P. Blostin, Thomas P. Burke et Lora M. Lovejoy fut publiée dans le Monthly Labor Review de décembre 1988. Elle avait pour objectif d'examiner la différence entre les couvertures d'avantages sociaux offertes aux employés du secteur public et aux employés du secteur privé.

Cette recherche s'appuie sur deux principales sources d'informations portant sur des données nationales américaines: 1- Le Bureau of Labor Statistics Employee Benefits Survey of private-sector establishments with 100 employees or more et le Nation's private industries, 2- Employee Benefits Survey of States and Local Governments.

Afin d'effectuer l'analyse entre les divers types d'avantages sociaux offerts, les auteurs ont précisé la composition de chacun des deux groupes de comparaison. Les employés provenant du secteur public comprennent les employés dits réguliers (permanent, temps plein), les enseignants, les policiers et les pompiers. Les employés provenant du secteur privé comprennent, pour leur part, les employés à temps plein œuvrant dans les entreprises américaines de moyennes et de grandes tailles. Les avantages sociaux analysés par les deux auteurs sont : 1- l'assurance santé, 2- l'assurance invalidité et l'assurance-vie.

1. En ce qui a trait à l'assurance santé, les auteurs ont été en mesure d'identifier quelques différences au niveau de la couverture offerte aux deux groupes d'analyse. À ce titre, il a été possible d'observer que 36% des employés du secteur public étaient couverts pour des examens de routine alors que cette proportion était de 18% pour les employés du secteur privé. Malgré certaines variations observées parmi plusieurs types de couvertures comparables associées à l'assurance santé telles que les frais de service, les examens de routine, les chirurgies, les traitements orthophoniques et les traitements pour les dépendances à la drogue et à l'alcool, les auteurs ont affirmé que, globalement, le secteur d'activité ne constituait pas une variable significative permettant d'observer une différence au niveau de l'offre d'assurance santé. À noter, par contre, que les auteurs ont tenu à préciser que la grande diversité des services offerts rendait difficile la comparaison de ce type de couverture.

2. L'assurance invalidité fut observée en terme d'invalidité de longue et de courte durée. Les auteurs ont observé que la majorité, soit 90% des employés du secteur

public, étaient couverts par une assurance invalidité de courte durée alors que cette proportion n'était que de 50% pour les employés du secteur privé. Au niveau de l'invalidité de longue durée, les auteurs ont observé qu'environ 50% des employés du secteur privé bénéficiaient d'une telle couverture alors que celle-ci était offerte à seulement 30% des employés du secteur public.

Finalement, au niveau de l'assurance-vie, les auteurs ont observé que le montant couvert était calculé en pourcentage du salaire pour 66% des employés du secteur privé et pour 45% des employés du secteur public. De plus, 56% des employés du secteur privé verront le montant de couverture d'assurance-vie diminuer à l'âge de 65 ans alors que ce taux est de 49% pour les employés du secteur public.

Globalement, cette recherche nous a permis de constater que le secteur d'activité, en l'occurrence, le secteur privé et le secteur public, peut avoir une influence sur l'offre de certains types d'avantages sociaux. Lors de cette recherche, les auteurs ont observé plusieurs différences entre les entreprises du secteur public et du secteur privé quant au niveau de l'offre et de l'accessibilité à de nombreux types d'avantages sociaux. Les auteurs ont également indiqué que certaines des différences existantes pouvaient non seulement être attribuables au secteur d'activité mais également à d'autres variables qui caractérisent les organisations composant chacun de ces secteurs tels que la taille des entreprises et le statut syndiqué.

2.5.2 Cousineau et Lacroix (1984)

La seconde recherche utilisée est celle publiée par Cousineau et Lacroix en 1984 dans la revue *École de Relations Industrielles* et intitulée *La détermination des avantages sociaux au Canada*. Lors de cette recherche, les auteurs ont proposé plusieurs variables supportant un modèle de détermination des avantages sociaux. La question de recherche des auteurs était : « *Pourquoi les travailleurs et les employeurs optent-ils pour des avantages sociaux plutôt que leur équivalent en salaire?* » Selon les auteurs, les travailleurs devraient préférer l'équivalent monétaire de la valeur des avantages sociaux si ce montant en espèces leur donne une liberté de choix quant aux services spécialisés qu'ils désirent acquérir tels que divers types de couverture d'assurance ou l'accumulation d'épargne pour la retraite. Afin d'approfondir cette question, les auteurs nous présentent cinq variables qui influencent cette décision d'opter pour des avantages sociaux plutôt que pour leur équivalent en argent. Ces variables sont : 1- les économies d'information et de transaction, 2- les économies fiscales, 3- les économies d'échelle, 4- l'attitude de l'entreprise et les avantages sociaux, 5- le statut syndical.

1. Au niveau des économies d'information et de transformation, les auteurs ont observé dans la littérature qu'à dépense égale, les avantages sociaux procurent plus de satisfaction aux employés car ils leur évitent de nombreuses démarches, réduisent les soucis d'administration et donnent l'impression d'être plus sécuritaires (Lester, 1964).

2. Les économies fiscales ont été identifiées comme étant bénéfiques tant pour l'employé que pour l'employeur. Globalement, pour l'employé, l'investissement dans un régime privé d'assurance-vie et maladie n'est pas imposable (jusqu'à un certain montant) alors que son équivalent en salaire sera imposé comme un revenu régulier. L'investissement dans un fonds de pension permet également à l'employé de bénéficier d'une déduction du revenu imposable en plus d'obtenir l'équivalent de son investissement de la part de son employeur (en suivant certaines règles et limites). En ce qui a trait à l'employeur, les auteurs ont soulevé que sa participation au fonds de pension de ses employés lui permet de contrôler le fonds et de protéger son investissement en capital humain en utilisant ce fonds comme élément de rétention de sa main-d'œuvre. Le départ d'un employé engendre la perte totale ou partielle des sommes investies par son employeur à son fonds de pension.

3. Les économies d'échelle sont pour leur part appréciables au niveau des avantages sociaux car l'achat de groupe permet d'obtenir de meilleurs taux associés, par exemple, à la réduction des frais de commission et d'administration. Les primes quant à elles sont appelées à varier dans un rapport inverse avec la taille des groupes. Le même principe s'applique également au niveau des fonds de pension.

4. L'attitude des entreprises face aux avantages sociaux est présentée par les auteurs comme étant le niveau d'intérêt des employeurs à utiliser les avantages sociaux pour leur bien et ce, en utilisant une combinaison d'avantages sociaux leur permettant d'agir sur la productivité des travailleurs ainsi que sur le roulement de personnel par exemple.

5. Finalement, le statut syndical est abordé par les auteurs en présentant la réflexion de Freeman (1981), selon laquelle la composition des avantages sociaux variera en fonction du statut syndical d'une entreprise. En l'absence de syndicat, les organisations offriront une combinaison d'avantages sociaux et de salaire suffisante afin d'acquérir une main-d'œuvre en nombre nécessaire. À cette fin, l'offre globale de rémunération visera à satisfaire les travailleurs marginaux. En présence d'un syndicat, la composition de la rémunération globale sera orientée vers les avantages sociaux car le groupe de travailleurs à satisfaire correspond aux travailleurs médians pour lesquels les dirigeants syndicaux tenteront de négocier des conditions de travail avantageuses afin d'obtenir leur appui dans le cadre de la vie syndicale.

À noter que les conclusions du texte de Cousineau et Lacroix sont intéressantes pour notre mémoire car elles confirment que les avantages sociaux peuvent être influencés par la taille des organisations. Bien que les auteurs n'aient pas été en mesure de montrer que le statut syndical a une influence significative sur les avantages sociaux, ils n'excluent tout de même pas l'influence potentielle de cette variable. Ils expliquent que les résultats peu significatifs sont attribuables au fait que, dans le cadre de leur étude, la variation dans les taux de syndicalisation est trop faible pour qu'un effet syndical se fasse clairement ressentir. Ceci ne veut pas dire que les syndicats n'ont aucune influence sur les avantages sociaux et l'offre globale de rémunération.

2.5.3 Wiatrowski (1994)

Intitulée *Employee Benefits for Union and Nonunion Workers*, cette recherche de William J. Wiatrowski fut publiée dans le *Monthly Labor Review* de février 1994, et avait pour objectif d'examiner la différence entre les couvertures d'avantages sociaux offertes aux employés syndiqués et aux employés non syndiqués.

Cette recherche s'appuie sur une source principale de données américaines provenant du Bureau of Labor Statistics *Employee Benefits Survey of private-sector establishments with 100 employees or more*. Afin d'effectuer cette recherche, l'auteur identifie une variable principale : le statut syndical des employés recevant des avantages sociaux. Les avantages sociaux faisant l'objet d'une analyse comparative sont : les congés payés, l'assurance invalidité, l'assurance santé, les plans de retraite et l'accès à la gestion flexible des avantages sociaux.

Au niveau des congés payés, l'auteur a observé que les employés syndiqués étaient susceptibles d'obtenir plus de congés payés que les employés non syndiqués. À titre d'exemple, 95 % des employés à temps plein syndiqués ont droit à des congés payés comparativement à 91% des employés à temps plein non syndiqués. De plus, 86% des employés à temps plein syndiqués ont droit à des congés de décès pour les proches comparativement à 78% des employés à temps plein non syndiqués. À noter que les congés payés et les congés pour cause de décès sont les deux seuls types de congés payés pour lesquels l'auteur a identifié une différence significative alors que cet écart n'est pas significatif au niveau des autres types de congés payés.

Bien que les avantages offerts soient différents au niveau du type de couverture d'assurance invalidité, l'auteur a identifié une différence significative entre les employés syndiqués et non syndiqués. À ce titre, 71% des employés syndiqués sont couverts par une assurance invalidité de courte durée alors que cette couverture s'applique à 55% des employés non syndiqués. Cette différence associée au statut syndical est également observée au niveau de l'assurance invalidité de longue durée alors que la proportion de couverture est de 71% pour les employés syndiqués et de 36 % pour les employés non syndiqués.

L'auteur a également observé une différence significative associée au statut syndical en ce qui a trait à l'accès à une couverture d'assurance santé. Cet accès est de 90% pour les employés syndiqués et de 80% pour les employés non syndiqués.

Au niveau des plans de retraite, l'auteur présente également une différence entre les deux groupes d'analyse. Bien que les caractéristiques propres à chacun des plans de retraite soient différentes, l'auteur a observé que globalement, 90% des travailleurs syndiqués participaient à une forme ou une autre de plan de retraite alors que 74% des employés non syndiqués avaient accès à ce type de plan.

Finalement, en ce qui concerne la possibilité pour les employés de faire un choix parmi les avantages sociaux qu'ils désirent, l'auteur a observé que ce type de régime de gestion flexible était offert à une faible proportion d'employés syndiqués alors qu'il était offert de façon plus fréquente aux employés non syndiqués. L'auteur a expliqué que la réticence historique des syndicats, relativement à ce type de régime, pouvait

entre autre être associée à leur valeur d'uniformisation des conditions de travail. En effet, un des objectifs d'un syndicat est d'assurer les mêmes avantages pour tous. L'individualisation des avantages créée par les régimes de gestion flexible des avantages sociaux est toutefois contraire à cet esprit d'uniformité. Il est alors normal que les syndicats soient résistants aux avantages sociaux flexibles car l'unité d'accréditation est formée sur la base du principe d'une communauté d'intérêts des travailleurs. Cette communauté implique que les membres possèdent un caractère d'homogénéité réduisant, par le fait même, la diversité des besoins des travailleurs en termes d'avantages sociaux.

Comme nous pouvons le constater, l'auteur a été en mesure d'observer que le statut syndical avait un effet significatif sur la majorité des types d'avantages sociaux offerts.

Voici, ci-dessous, un tableau résumant l'essentiel de l'analyse de l'auteur.

Figure 2

Pourcentage des employés œuvrant à temps plein dans des établissements américains privés de taille moyenne et grande participant à un plan d'avantages sociaux selon le statut syndical, 1991

Avantages Sociaux	Syndiqué	Non syndiqué
	%	%
Avantages sociaux flexibles	7%	10%
Compte de soins de santé	21%	40%
Assurance-vie		
Complètement financé par l'employeur	86%	78%
Partiellement financé par l'employeur	11%	15%
Invalidité de longue durée		
Complètement financé par l'employeur	26%	33%
Partiellement financé par l'employeur	2%	11%

Tiré de Wiatrowski, Monthly Labor Review; February 1994; p.35

Cette troisième étude ayant principalement observé le statut syndical apporte un angle d'analyse différent de celui présenté dans les textes précédents. Il s'avère que le texte de Wiatrowski (1994) soit des plus pertinents à notre recherche car, en examinant la différence entre les couvertures d'avantages sociaux offertes aux employés syndiqués et non syndiqués, l'auteur confirme l'existence d'une forme de gestion flexible des avantages sociaux au sein des entreprises syndiquées. Cette constatation nous permet non seulement de confirmer la pertinence de notre propre recherche mais elle nous permet également de prolonger la réflexion de Wiatrowski par l'analyse de la gestion flexible des avantages sociaux au sein d'une base de données exclusivement constituée d'informations provenant d'entreprises syndiquées.

2.5.4 Burke et Morton (1990)

Dans le texte intitulé *How firm size and industry affect employee benefits*, Thomas P. Burke et John D. Morton avaient pour objectif de découvrir si la taille et le secteur d'activité avaient une influence sur les types d'avantages sociaux offerts aux employés du secteur privé. Publiée dans le *Monthly Labor Review* de décembre 1990, cette recherche effectuée aux États-Unis s'appuie sur une source principale d'information provenant du Bureau of Labor Statistics et plus spécifiquement sur les données du sondage intitulé *Employee Benefits Survey of private-sector establishments with 100 employees or more* (1988). Afin d'effectuer leur recherche, les auteurs ont analysé les résultats de ce sondage selon diverses catégories. Le secteur industriel fut précisé entre l'industrie de la production de biens et l'industrie des services, les employés ont été catégorisés selon deux regroupements soit les cols bleus ou les cols blancs et

finalement, la taille des entreprises fut spécifiée entre les organisations comptant entre 100 et 499 employés et les organisations de 500 employés et plus.

Cette recherche nous permet d'observer des résultats au sein de quatre catégories d'avantages sociaux : l'assurance de soins de santé, les plans de pension à prestation déterminée, l'invalidité et l'assurance-vie.

Au niveau de l'assurance de soins de santé, les auteurs ont observé que le secteur d'activité ainsi que la taille des entreprises avaient une incidence sur l'offre de cet avantage. Au niveau du secteur d'activité, les auteurs ont rapporté que 95% des employés du secteur de la production de biens bénéficiaient de ce type de couverture comparativement à 85% des employés du secteur des services. Burke et Morton ont observé que la taille des entreprises pouvait également, dans une certaine mesure, avoir une influence sur l'offre d'avantages sociaux. En effet, 88% des travailleurs œuvrant dans des entreprises comptant entre 100 et 499 employés bénéficiaient d'une couverture de soins de santé comparativement à 91% des travailleurs œuvrant au sein d'organisations de plus grande taille.

Au niveau des régimes de pension à prestation déterminée, les auteurs ont observé qu'ils étaient offerts différemment selon le secteur industriel et la taille des organisations. Leurs résultats présentent que 75% des organisations du secteur de la production de biens ainsi que les établissements comptant plus de 500 employés offrent ce type de régimes à leurs employés, comparativement à 50% dans les organisations du secteur des services et les organisations de petite taille. À noter que les auteurs n'ont pas identifié de différence quant à l'offre de régimes de pension à

cotisation déterminée. Ceux-ci sont égaux dans les deux types d'industries recensées.

En ce qui a trait à la protection contre l'invalidité, celle-ci a été subdivisée en deux types de protection : l'invalidité de courte durée (moins de 26 semaines) et l'invalidité de longue durée, offerte lors d'une période d'invalidité de plus de 26 semaines. Toutes protections confondues, les auteurs ont observé que 91% des établissements du secteur de la production de produits offraient ce type de protection contre 86% pour les établissements du secteur des services. De plus, les auteurs ont également observé que la taille des entreprises avait une incidence sur l'offre de cette protection. En effet, 84% des entreprises comptant entre 100 et 499 employés offrent cette protection alors que cette proportion est de 93% dans les entreprises de plus de 500 employés.

Les auteurs ont également observé que le secteur d'activité et la taille des entreprises ont un effet sur l'offre d'assurance-vie. Ils ont observé que celle-ci est offerte à 96% des travailleurs du secteur de la production alors que 90% des travailleurs du secteur des services en bénéficient. De plus, 95% des travailleurs œuvrant dans des organisations de plus de 500 employés bénéficiaient d'une assurance-vie contre 90% des travailleurs œuvrant dans de plus petites organisations (entre 100 et 499 employés).

Comme nous pouvons le constater, cette recherche présente plusieurs données pertinentes nous permettant d'observer l'influence du secteur d'activité et de la taille des entreprises sur l'offre de différents types d'avantages sociaux.

2.5.5 Barringer et Milkovich (1998)

Finalement, la dernière recherche que nous utiliserons pour les fins de ce mémoire est celle de Melissa W. Barringer et George T. Milkovich intitulée *A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans : A case of humain ressources innovation*. Publiée dans *The Academy of Management Review* en avril 1998, cette recherche avait pour objectif d'explorer, de façon théorique, le processus décisionnel des organisations et de leurs gestionnaires relativement à l'implantation des régimes de gestion flexible des avantages sociaux. À cette fin, les deux auteurs utilisent quatre approches théoriques : la théorie institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources, la théorie de l'agence et la théorie des coûts. À noter que les auteurs ont privilégié l'utilisation de ces quatre approches théoriques parce qu'elles permettent une analyse des organisations et non des individus puisqu'elles ont été utilisées dans le passé afin d'expliquer d'autres pratiques en ressources humaines portant sur la rémunération et les avantages sociaux. Les auteurs utilisent également les résultats de cette première analyse afin de proposer un modèle conceptuel associé au processus décisionnel des organisations et de leurs gestionnaires applicable à l'ensemble du domaine des ressources humaines. À noter que seules la théorie de l'agence et la théorie des coûts seront décrites dans cette section, la théorie institutionnelle et la théorie de la dépendance des ressources ayant déjà été présentées dans la section précédente où nous vous avons exposé le cadre théorique auquel nous nous référons dans ce mémoire.

La théorie de l'agence

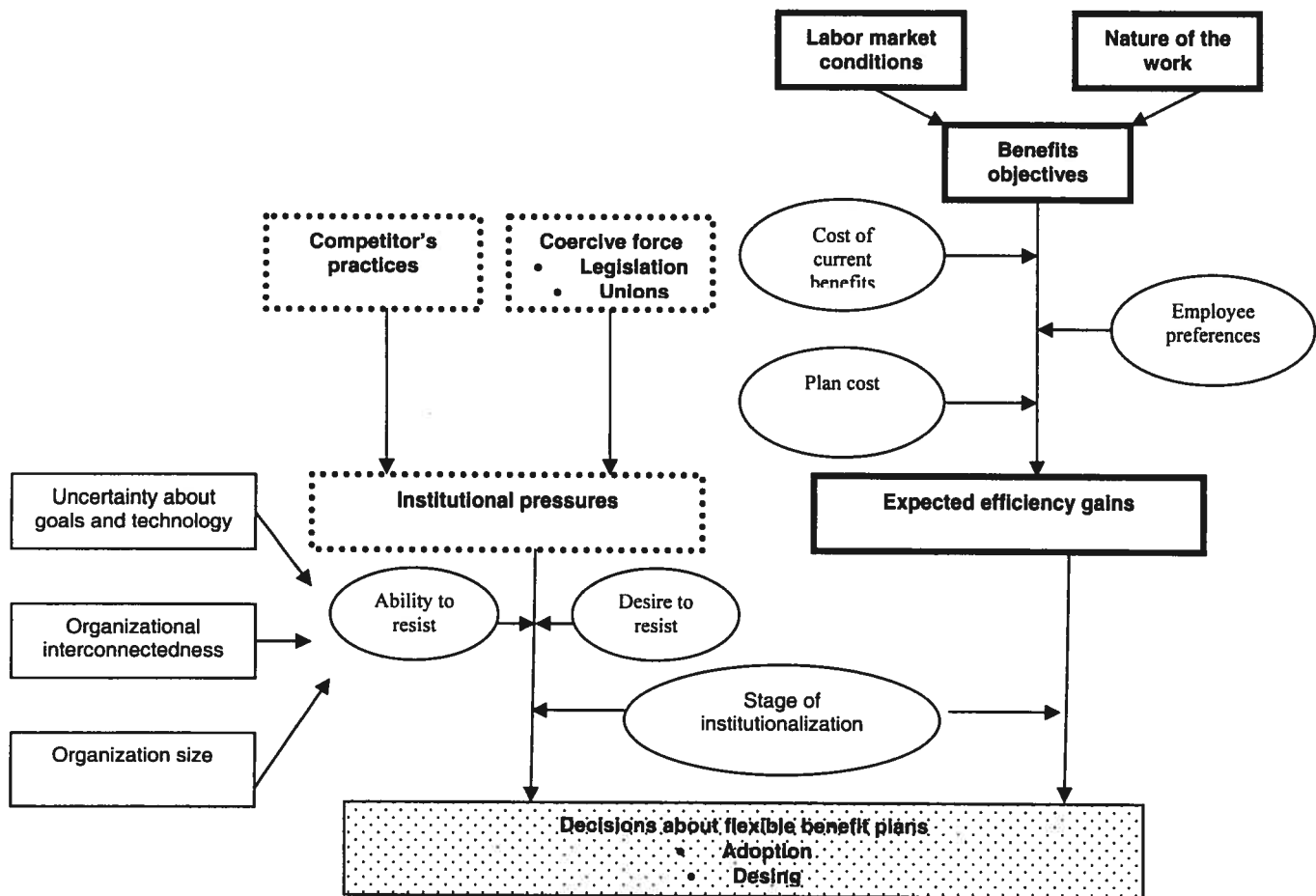
Cette théorie propose que les intérêts de l'entreprise et de ses agents peuvent être en conflit. Pour cette raison, la rémunération offerte aux employés devrait être structurée de façon à ce que leur motivation soit en lien avec les intérêts de l'organisation pour laquelle ils travaillent. La théorie est efficace pour expliquer que l'utilisation de la gestion flexible des avantages permet de diriger les intérêts des employés vers ceux de l'organisation en répondant mieux à leurs besoins.

La théorie des coûts transactionnels

Cette théorie stipule que les entreprises ont tendance à se structurer afin de minimiser leurs coûts en relation avec d'autres parties, et ce, lorsqu'il y a une possibilité de comportements opportunistes. En ressources humaines, il y a deux possibilités de comportements opportunistes entraînant des coûts pour l'organisation : le taux de roulement et la gestion de la productivité. Dans la première situation, l'entreprise adoptera des politiques internes et mettra en place des structures visant la réduction du roulement de personnel alors que dans le second cas, l'organisation mettra en place des incitatifs afin que les travailleurs agissent dans le meilleur intérêt de l'entreprise.

La figure suivante présente le modèle proposé par Barringer et Milkovich (1998) pour expliquer le processus décisionnel menant au choix d'implanter ou non une gestion flexible des avantages sociaux. Dans ce modèle, deux variables principales sont observables: 1- Les pressions institutionnelles (Institutional pressures) 2- Les gains prévus (Expected efficiency).

Figure 3
An Integrated Model of Organization's Decision About Flexible Benefit Plans



Tiré de Barringer et Milkovich, Academy of Management Review, vol.23, no.2, p. 313

Comme nous pouvons l'observer dans le modèle développé par Barringer et Milkovich (1998), la décision d'adopter une gestion flexible des avantages sociaux est influencée par deux pôles d'influence principaux: les pressions institutionnelles (contour pointillé) et les gains prévus (contour gras). Les pressions institutionnelles subissent l'influence des pratiques des concurrents, de la législation en place et des syndicats alors que les

gains prévus sont, pour leur part, influencés par les objectifs des avantages sociaux qui sont eux-mêmes tributaires de la nature du travail et des conditions de marché.

En se basant sur ces sources de pression externes représentées par les pressions institutionnelles, les auteurs avancent cinq propositions :

1. Le niveau d'implantation de régime de gestion flexible des avantages sociaux sera plus élevé au sein des secteurs industriels où une forte proportion des entreprises offrent un tel type de régime de gestion flexible.
2. Les entreprises qui implantent un régime de gestion flexible des avantages sociaux adapteront leur plan à ceux majoritairement offerts dans leur secteur industriel car ceux-ci sont considérés comme des standards de l'industrie.
3. Le niveau d'implantation des régimes de gestion flexible des avantages sociaux sera plus faible au sein des organisations fortement syndiquées qu'au sein des organisations ayant un faible taux de syndicalisation..
4. Le niveau d'implantation des régimes de gestion flexible des avantages sociaux sera plus élevé suite à l'introduction d'une législation qui lui est favorable.
5. Le niveau de variété des régimes de gestion flexible des avantages sociaux sera en lien avec la variété des dispositions de la législation en place.

Les gains prévus par l'organisation constituent le second pivot de ce modèle théorique. Ils sont pour leur part influencés par les objectifs de l'entreprise face à l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux. Cinq propositions sont énoncées par les auteurs relativement à cet aspect :

1. Parmi les organisations qui ont pour objectif la réduction des coûts par l'utilisation de la gestion flexible des avantages sociaux, la propension à implanter ceux-ci sera positivement ou négativement liée au niveau de générosité des plans d'avantages sociaux traditionnels en place. Un plan traditionnel coûteux sera plus facilement remplacé par un plan flexible moins coûteux alors qu'un plan traditionnel peu coûteux sera plus facilement maintenu.

2. Parmi les organisations qui ont pour objectif la réduction des coûts par l'utilisation d'une gestion flexible des avantages sociaux, la propension à implanter ceux-ci sera liée aux ressources dont dispose l'entreprise afin d'implanter et gérer ce type de régime.

3. Parmi les organisations qui ont pour objectif la satisfaction des employés, la propension à adopter la gestion flexible des avantages sociaux sera proportionnelle aux caractéristiques de sa main-d'œuvre en terme de diversité, d'éducation et de niveau de revenu.

4. Les organisations qui ont pour objectif la satisfaction des employés lors de l'adoption d'une gestion flexible des avantages sociaux seront plus disposées à offrir des régimes à base plus options que les organisations dont l'objectif est le contrôle des coûts.

5. Les organisations qui ont pour objectif la réduction des coûts par l'utilisation d'une gestion flexible des avantages sociaux seront portées à offrir des régimes modulaires ou des comptes de soins de santé.

Finalement, les dernières propositions de Barringer et Milkovich (1998) portent spécifiquement sur la capacité qu'ont les organisations à résister aux pressions institutionnelles présentées plus haut.

1. La relation entre les facteurs d'efficacité organisationnels et les décisions des gestionnaires face à la gestion flexible des avantages sociaux sera plus forte lors de la période pré-institutionnelle que lors des périodes semi-institutionnelle et institutionnelle.
2. La relation entre les pressions institutionnelles et les décisions relatives à la gestion flexible des avantages sociaux sera plus forte lorsque le fait de s'y conformer n'aura pas de conséquence sur le contrôle des coûts et la satisfaction des employés. Cela signifie que plus une organisation résistera à se conformer aux pressions institutionnelles en ne croyant pas retirer d'avantages du point de vue du contrôle des coûts et de l'augmentation de la satisfaction de ses employés, plus elle subira une augmentation de cette pression en relation avec son niveau de résistance.
3. La relation entre les pressions institutionnelles et les décisions relatives à la gestion flexible des avantages sociaux sera plus forte au sein des petites entreprises ou au sein des entreprises où règne un haut niveau d'incertitude.

Globalement, Barringer et Milkovich (1998) nous ont permis de constater que de nombreux facteurs internes et externes aux organisations peuvent avoir une influence sur leur processus décisionnel et celui de leurs gestionnaires. Selon l'angle d'analyse préconisé, les décisions peuvent être influencées par de nombreux éléments. Comme nous l'avons mentionné, les pressions institutionnelles sont le résultat des pressions pouvant être exercées par les pratiques des compétiteurs, la législation en place ou les syndicats, alors que les gains prévus subissent la pression des objectifs attendus. Ces objectifs varient selon les préférences des employés, la nature du travail et les conditions du marché.

2.6 Synthèse critique

Lors de la revue de littérature précédente, nous avons été en mesure d'acquérir de nombreuses connaissances associées à notre sujet de recherche. Tel que nous l'avons mentionné, chacun des textes analysés abordent un angle d'observation spécifique et différent des autres de par l'étude de variables distinctes telles que le secteur d'activité, le statut syndical, la taille des organisations et le cadre théorique associé au concept de décision organisationnelle relatif à l'implantation d'un régime de gestion flexible des avantages sociaux.

Le tableau suivant présente une synthèse des principales variables abordées dans les cinq études scientifiques préalablement décrites.

Tableau I
Synthèse des principales variables abordées dans les cinq études scientifiques

Déterminant	Observation	Auteur
Secteur d'activité	Il existe une différence quant à l'offre de certains types d'avantages sociaux entre le secteur public et le secteur privé.	(Blostin, Burke et Lovejoy, 1988)
Secteur d'activité	Le secteur d'activité des entreprises a un effet sur l'offre d'avantages sociaux.	(Burke et Morton, 1990)
Statut syndical	Le statut syndical a un effet significatif sur la majorité des types d'avantages sociaux offerts.	(Wiatrowski, 1994)
Degré de syndicalisation	La variable syndicalisation n'a aucun effet significatif sur l'une ou l'autre des catégories d'avantages sociaux.	(Cousineau et Lacroix, 1984)

Déterminant	Observation	Auteur
Revenu de travail	Le revenu est une variable importante pour expliquer le niveau et l'importance relative des avantages sociaux dans la rémunération du travail.	(Cousineau et Lacroix, 1984)
Taille de l'entreprise	L'importance relative des avantages sociaux s'accroît avec la taille de l'entreprise.	(Cousineau et Lacroix, 1984)
Taille de l'entreprise	La taille des entreprises a un effet sur l'offre d'avantages sociaux.	(Burke et Morton, 1990)

2.7 LA PROBLÉMATIQUE

Afin de demeurer concurrentielles sur un marché compétitif et combler leurs besoins en main-d'œuvre, les entreprises tentent de rechercher de nouveaux outils leur permettant de contrôler les coûts associés aux avantages sociaux et offrant la possibilité d'attirer, de motiver et de retenir les meilleurs éléments. L'introduction de divers programmes tels que la gestion flexible des avantages sociaux représente une alternative à laquelle ont recours plusieurs organisations.

Il semblerait donc que la gestion flexible des avantages sociaux soit une solution envisageable pour de nombreuses entreprises. Par contre, les syndicats qui sont traditionnellement résistants à l'individualisation de la rémunération pourraient s'opposer à la gestion flexible des avantages sociaux, ceux-ci désirant préserver l'uniformité de la rémunération et des avantages sociaux de tous leurs membres.

Bien que chacun des textes étudiés ajoute aux connaissances existantes sur le sujet des avantages sociaux et, plus spécifiquement, sur la situation de la gestion flexible des avantages sociaux, nous avons noté une absence de littérature relative aux caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées face à la gestion flexible des avantages sociaux au Québec et au Canada.

En effet, la majorité des recherches disponibles portent sur la réalité d'organisations ou d'individus originaires des États-Unis. Les sources documentaires sont similaires et proviennent pour la majorité du Bureau of Labor Statistics et, plus spécifiquement, de l'Employee Benefits Survey of private-sector establishments with 100 employees or more. Se limitant donc à certaines études et bases de données portant exclusivement sur les États-Unis, ces recherches sont utiles pour approfondir certaines variables spécifiques à la situation américaine mais demeurent tout de même limitées pour le Québec et le Canada.

La littérature disponible et pertinente traitant des caractéristiques des organisations québécoises syndiquées ayant une gestion flexible des avantages sociaux est insuffisante. C'est pour cette raison que nous pouvons affirmer que l'intérêt de notre mémoire réside dans le fait que celui-ci permettra d'élargir les connaissances sur la gestion flexible des avantages sociaux par l'acquisition d'informations au niveau des caractéristiques des organisations québécoises syndiquées. En plus d'utiliser des données québécoises, l'angle d'analyse particulier de ce mémoire est également

différent des analyses qu'en font les autres chercheurs qui se limitent habituellement à l'étude du niveau de satisfaction des employés avec ce type de régime d'avantages sociaux.

Notre mémoire permettra donc d'analyser les avantages sociaux sous un angle différent en répondant à la question de recherche suivante :

« Quels sont les impacts des caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. »

En répondant à cette question, notre mémoire tentera d'ajouter aux connaissances actuellement acquises sur le sujet en permettant de déterminer le rôle des caractéristiques des entreprises sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux dans le secteur syndiqué.

CHAPITRE 3 :
MODÈLE D'ANALYSE, CADRE
OPÉRATOIRE ET PROPOSITIONS
DE RECHERCHE

Ce chapitre présente le modèle d'analyse que nous utiliserons pour étudier les liens existants entre les caractéristiques des organisations québécoises syndiquées et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Par la suite, nous présenterons le cadre opératoire et nos propositions de recherche.

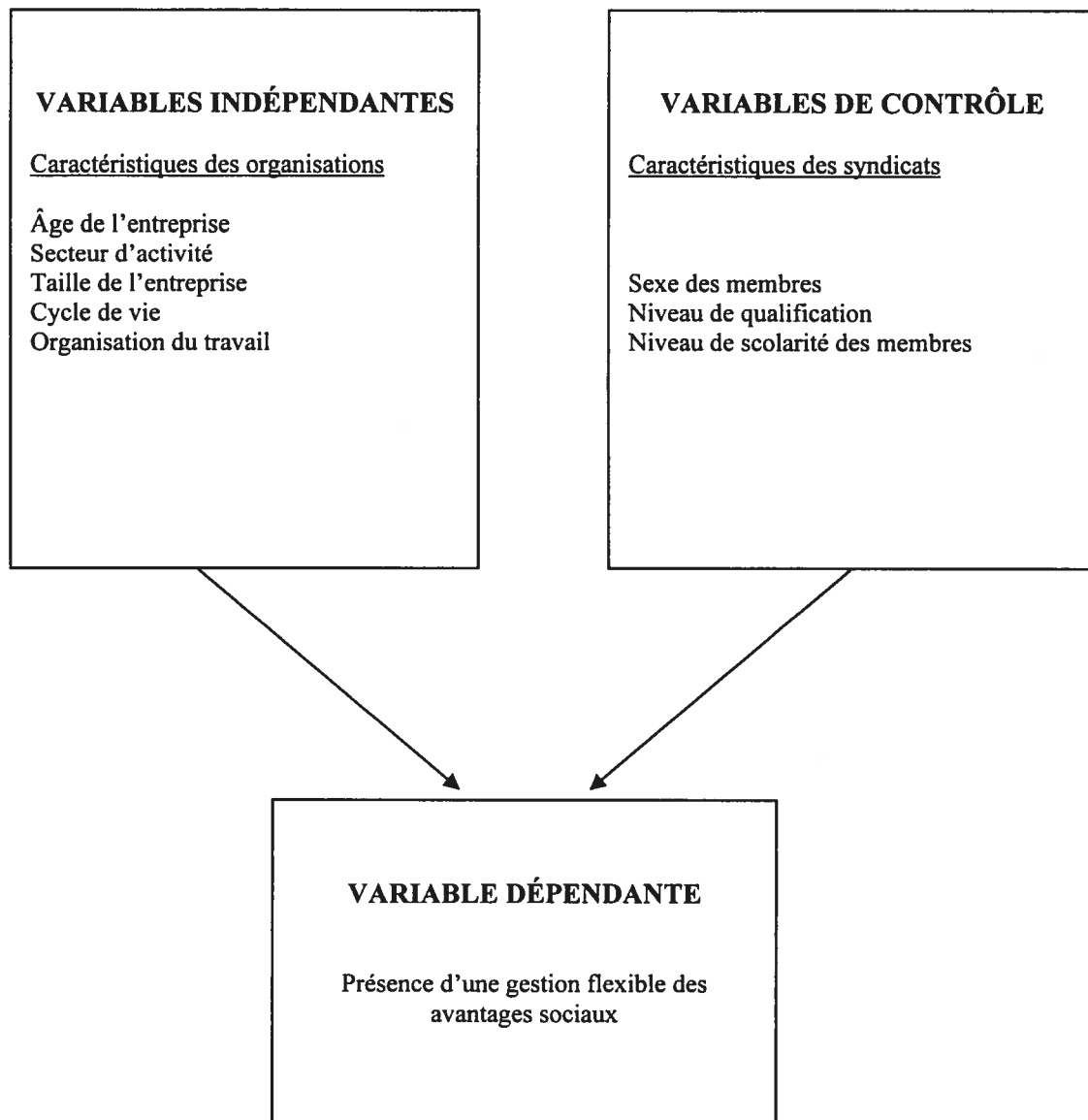
3.1 MODÈLE D'ANALYSE

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche: *«Quels sont les impacts des caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux»*, nous utiliserons un modèle d'analyse comportant trois types de variables: 1- une variable dépendante, 2- des variables indépendantes, 3- des variables de contrôle. Les variables retenues dans notre modèle d'analyse proviennent de la littérature consultée et des théories présentées dans le cadre théorique. À l'aide de notre modèle, nous tenterons de savoir comment les caractéristiques des entreprises (variables indépendantes) influencent la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux (variable dépendante). En nous appuyant sur le traitement statistique des données, nous serons à même de connaître l'impact de chacune de ces variables sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Notre modèle suggère un lien direct entre les caractéristiques des organisations et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Suite à notre revue de littérature et à notre connaissance, aucun autre auteur n'a étudié le lien existant entre les caractéristiques des entreprises et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux dans le secteur syndiqué au Québec ou même ailleurs au Canada.

Tableau II

Modèle d'analyse des déterminants de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux



3.2 CADRE OPÉRATOIRE

Afin d'observer les relations qui existent entre notre variable dépendante et nos variables indépendantes, nous avons créé un cadre opératoire pour notre modèle d'analyse. Pour chacune des variables, nous avons identifié un concept principal dont nous avons détaillé les dimensions. Nous avons également subdivisé chacune de ces dimensions en ses composantes. Finalement, nous avons identifié un indicateur nous permettant de valider la présence ou l'absence de la dimension. Dans la situation où les concepts n'auraient pas de dimension ou de composante, ceux-ci seront directement associés à un indicateur.

3.2.1 Variable dépendante

Variable dépendante			
Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Avantages sociaux	Gestion flexible des avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Le régime « base plus options » - Le compte de soins de santé - Le plan modulaire - Le régime à la carte 	Présence ou Absence
	Gestion traditionnelle (fixe) des avantages sociaux		

Faisant partie intégrante du concept global que constituent les avantages sociaux, la gestion flexible de ceux-ci représente la variable dépendante de notre modèle d'analyse. Cette dimension se subdivise en quatre composantes: 1- le régime « base plus options », 2- le compte de soins de santé, 3- le plan modulaire, 4- le régime à la carte. Afin de mesurer la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux

(variable dépendante), nous utiliserons des indicateurs tirés du questionnaire de notre base de données. Bien que nous portions spécifiquement notre attention sur la gestion flexible des avantages sociaux dans ce mémoire, il est important de noter que le concept des avantages sociaux intègre également la dimension de la gestion traditionnelle (fixe) de ceux-ci.

3.2.2 Variable indépendante

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
1. Âge de l'entreprise			En quelle année l'entreprise a-t-elle débuté ses opérations à votre établissement ?
2. Secteur d'activité			Dans quel secteur d'activité œuvrez-vous ?
3. Taille de l'entreprise			Quel est le nombre total d'employés de votre entreprise (incluant tous ses établissements, s'il y a lieu) ?
4. Cycle de vie			À quelle étape de son évolution (cycle de vie), votre établissement est-il rendu?(Démarrage, Croissance, Maturité, Déclin)
5. Organisation flexible du travail		1. Y a-t-il des équipes de travail semi-autonomes ou autonomes? 2. Y a-t-il des rotations d'emplois ou de postes? 3. Y a-t-il partage des postes? 4. Y a-t-il des groupes de résolution de problème mis en place? 5. Y a-t-il du télé-travail? 6. Y a-t-il un horaire de travail ou semaine de travail comprimé? 7. Y a-t-il un horaire de travail flexible? 8. Y a-t-il du travail d'équipe? 9. Est-ce que la qualité est la priorité?	De quelle façon est organisé le travail dans votre entreprise.

Tirées de notre revue de littérature, les variables indépendantes ci-dessus sont considérées comme étant celles qui agissent sur la variable dépendante. Les indicateurs qui servent à mesurer ces variables sont tirés du questionnaire de notre base de données.

3.2.3 Variable de contrôle

Concepts	Indicateurs
1. Sexe des membres	Quel est le pourcentage de femmes ?
2. Niveau de qualification	Quel est le niveau de qualification requis de vos membres pour occuper leur emploi ?
3. Niveau de scolarité des membres	Quel est le pourcentage ayant complété des études post-secondaires ?

Les variables de contrôle sont constituées de l'ensemble des autres facteurs pouvant influencer les résultats de notre recherche, celles-ci ayant été contrôlées. Ces variables sont tirées des théories étudiées ainsi que du questionnaire de notre base de données.

3.3 PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Parce qu'il existe peu de littérature ayant trait aux caractéristiques des organisations ayant négocié une gestion flexible des avantages sociaux, nous ne pouvons émettre des hypothèses classiques sur les variables retenues. Nous formulerons plutôt des propositions de recherche pour chacune de ces mêmes variables.

P1 : L'âge de l'entreprise est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.

Nous croyons que l'âge de l'entreprise a un impact sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Nous proposons que les jeunes entreprises utilisent moins la gestion flexible des avantages sociaux car elles n'ont pas les ressources économiques et humaines nécessaires pour implanter ce type de régime. Donc, la probabilité qu'il y ait une gestion flexible des avantages sociaux sera plus grande au sein des entreprises plus âgées.

P2 : Le secteur d'activité de l'entreprise est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.

Selon nous, le secteur d'activité aura un impact sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Selon la théorie institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983), la similitude des activités, des besoins et des processus des organisations œuvrant dans le même secteur d'activité a pour effet que ces organisations tendent vers l'homogénéité dans chacun des différents secteurs d'activité auxquels elles appartiennent. De plus, Bostin, Burke et Lovejoy (1988), ainsi que Burke et Morton (1990), ont également observé qu'il existe une différence quant à l'offre de certains types d'avantages sociaux selon le secteur d'activité. Donc, la probabilité qu'une entreprise ait une gestion flexible des avantages sociaux sera plus élevée lorsqu'il y a une forte proportion des entreprises appartenant à son secteur d'activité qui adoptent une gestion flexible des avantages sociaux.

P3 : La taille de l'entreprise est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.

Nous croyons que la gestion flexible des avantages sociaux sera plus présente au sein des entreprises de grande taille. Celles-ci ont les ressources financières nécessaires pour offrir des avantages sociaux plus diversifiés et plus coûteux. Selon Cousineau et Lacroix (1984), l'importance relative des avantages sociaux s'accroît avec la taille de l'entreprise. Donc, nous pensons que plus une entreprise comptera d'employés, plus la probabilité que cette entreprise ait une gestion flexible des avantages sociaux sera élevée.

P4 : Le cycle de vie de l'entreprise est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.

Nous croyons que le cycle de vie dans lequel se trouve une entreprise peut avoir un impact sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Nous anticipons que la proportion d'entreprises offrant une gestion flexible des avantages sociaux sera moins élevée au sein des entreprises se situant à la phase de démarrage ou de déclin. Donc, la probabilité qu'une entreprise ait une gestion flexible des avantages sociaux sera plus grande au sein des entreprises qui sont au cycle de croissance et de maturité.

P5 : L'organisation du travail dans une entreprise est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.

Un mode d'organisation du travail flexible aurait un impact sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Nous croyons qu'une entreprise utilisant diverses méthodes d'organisation du travail flexibles sera plus susceptible d'utiliser un mode de gestion flexible des avantages sociaux qu'une entreprise ayant un mode d'organisation du travail traditionnel. La probabilité qu'il y ait une gestion flexible des avantages sociaux serait plus élevée au sein des organisations ayant un mode d'organisation du travail flexible.

CHAPITRE 4 :
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthode utilisée afin de procéder à la cueillette des données. Nous présenterons également les mesures retenues pour évaluer nos variables et nous discuterons des tests statistiques que nous utiliserons afin de vérifier empiriquement nos propositions de recherche.

4.1 LA CUEILLETTE DES DONNÉES

Afin de vérifier empiriquement nos propositions de recherche, nous utiliserons des données secondaires. Ces données proviennent d'une enquête réalisée en 2002 auprès de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Cette enquête portait sur la rémunération variable et les avantages sociaux des syndicats locaux de la CSN. L'enquête fut réalisée par Stéphane Renaud, professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et directeur de ce mémoire, et avait comme objectif de discerner l'étendue et les impacts de la rémunération variable dans les syndicats locaux de la CSN. L'Annexe A présente le questionnaire de recherche.

La population étudiée par l'enquête est représentée par l'ensemble des syndicats locaux œuvrant dans le secteur privé au Québec. Afin d'obtenir des données sur cette population, monsieur Stéphane Renaud a obtenu la collaboration de représentants de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Ces derniers ont permis à notre directeur de sonder tous les syndicats locaux de quatre fédérations du secteur privé :

- 1- la Fédération nationale des communications (93),
- 2- la Fédération du commerce (453),
- 3- la Fédération de la métallurgie (191),
- 4- la Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt (157).

Pour notre étude, la population est composée de l'ensemble des syndicats locaux œuvrant dans le secteur privé au Québec et notre unité d'analyse est un syndicat local œuvrant dans ce secteur.

Le questionnaire, accompagné d'une lettre expliquant le projet de recherche, a été acheminé par la poste à l'exécutif (présidents ou leurs représentants) de tous les syndicats locaux en février 2002. Les répondants ont été invités à compléter le questionnaire et à nous le retourner par la poste. Suite à la distribution des questionnaires et afin d'accroître le taux de réponse, deux rappels ont été effectués auprès des exécutifs locaux. Au total, 894 questionnaires ont été acheminés aux syndicats locaux des diverses fédérations retenues. De ces 894 questionnaires, 234 questionnaires utilisables ont été retournés. Le taux de réponse est de 26 %.

Mentionnons que la banque de données résultant de cette enquête est très pertinente à notre recherche car elle utilise des indicateurs que nous avons énumérés dans la section qui traitait du cadre opératoire. Le questionnaire de notre base de données a été validé puisque des recherches précédentes se sont basées sur celui-ci. Un pré-test a été effectué auprès de dix syndicats locaux.

Par contre, la base de données que nous utilisons est limitée à la CSN, représentant ainsi seulement une portion des syndicats locaux du secteur privé au Québec. Toutefois, nous croyons que le nombre élevé de répondants ainsi que la diversité de notre échantillon rendent celui-ci représentatif de la population, ce qui nous permettra de l'élargir à l'ensemble des syndicats locaux du secteur privé du Québec.

4.2 LES MESURES

Dans cette section, nous présentons la codification de l'ensemble des variables à l'étude. La gestion flexible des avantages sociaux (variable dépendante) est une variable dichotomique qui mesure la présence de l'une ou l'autre des 4 formes d'avantages sociaux flexibles suivantes : 1- le régime « base plus options », 2- le compte de soins de santé, 3- le plan modulaire, 4- le régime à la carte. Si les répondants rapportent avoir une ou l'autre des quatre formes de gestion flexible des avantages sociaux mentionnées plus haut, la variable « présence d'une gestion flexible des avantages sociaux » prendra la valeur 1 autrement 0.

Les variables indépendantes sont les caractéristiques des entreprises. Il y a : 1- l'âge de l'entreprise, 2- le secteur d'activité, 3- la taille de l'entreprise, 4- le cycle de vie de l'entreprise, 5- l'organisation du travail dans l'entreprise.

La première variable indépendante, la variable « âge » de l'entreprise a été créée à partir de la question 14 du questionnaire, où il était demandé aux répondants d'indiquer en quelle année l'entreprise avait débuté ses opérations à cet établissement. Cette variable a été obtenue en soustrayant l'année de création de l'entreprise à 2002, année où l'enquête a été effectuée. Nous avons limité la distribution de cette variable à 75 ans. Toutes les entreprises ayant plus de 75 ans ont été codifiées comme ayant 75 ans; c'était le cas de 13% des entreprises à l'étude de l'échantillon.

La seconde variable indépendante, la variable « secteur d'activité » de l'entreprise a été créée à partir de la question 5 du questionnaire, où il était demandé aux répondants d'indiquer et de décrire le secteur d'activité dans lequel ils œuvraient. À partir de ces informations, nous avons créé une variable dichotomique qui représente le secteur manufacturier. Les répondants qui se trouvent dans une entreprise du secteur manufacturier sont codés 1 et ceux des autres secteurs sont codés 0.

La variable « taille de l'entreprise » a été créée à partir de la question 19 du questionnaire, où il était demandé d'indiquer le nombre total d'employés de l'entreprise. Cette variable est continue et désigne le nombre d'employés de l'entreprise. Nous avons limité la distribution à 1000 employés.

La variable « cycle de vie » a été créée à partir de la question 24 du questionnaire, où nous avons demandé aux répondants d'indiquer à quelle étape de son évolution (cycle de vie) était rendu l'établissement. Elle a été mesurée en utilisant une échelle ordinale à quatre chiffres, le chiffre 1 indiquant l'étape du démarrage, le chiffre 2 celle de la croissance, le chiffre 3 celle de la maturité et le chiffre 4 celle du déclin.

La variable organisation flexible du travail a été créée à partir des questions 29 à 37 du questionnaire qui avaient pour objectif de connaître de quelle façon est organisé le travail dans l'entreprise. Cette variable fut mesurée en fonction de neuf formes d'organisation flexible du travail. Les répondants devaient mentionner si chacune était présente ou absente. Les neuf formes d'organisation flexible du travail sont : 1- les équipes autonomes ou semi-autonomes, 2- la rotation d'emplois ou de postes, 3- le partage de postes, 4- les groupes de réduction de conflits, 5- la présence de télé-

travail, 6- un horaire de travail ou semaine de travail comprimé, 7- un horaire de travail flexible, 8- du travail d'équipe, 9- l'importance de la qualité. Chaque fois qu'une forme est présente, nous indiquons 1. Nous indiquons 0 si elle est absente. Nous avons additionné les résultats pour chaque forme d'organisation flexible du travail afin de créer une variable d'organisation du travail flexible. Plus le pointage est élevé, plus nous sommes en présence d'une entreprise où il y a une organisation flexible du travail. Nous obtenons une échelle allant de 0 à 9.

Les variables de contrôle sont composées des caractéristiques des membres du syndicat: 1- le sexe des membres, 2- le niveau de qualification et 3- le niveau de scolarité. La première variable de contrôle « sexe des membres » est mesurée à partir de la question 7 du questionnaire. Il s'agit du pourcentage de femmes parmi les membres du syndicat. Cette variable dichotomique est codée 1 lorsque nous sommes en présence de syndicats dont les membres sont composés à 50% et plus de femmes. La variable « niveau de qualification » désigne le niveau de qualification requis par les membres du syndicat pour occuper leur emploi et se rapporte à la question 10 du questionnaire. Elle a été mesurée en utilisant une échelle ordinale à quatre chiffres. Le chiffre 1 indique un niveau de qualification peu élevé, le chiffre 2 indique un niveau de qualification assez élevé, le chiffre 3 indique un niveau de qualification élevé et le chiffre 4 indique un niveau de qualification très élevé. Nous avons également créé une variable dichotomique codée 1 qui indique que nous sommes en présence de syndicats qui ont 50% et plus de membres ayant complété des études post-secondaires, les autres étant codifiées 0. La variable « niveau de scolarité » est mesurée à l'aide d'une échelle continue et reflète le pourcentage de

membres ayant complété des études post-secondaires et se rapporte à la question 7 du questionnaire.

4.3 LES TESTS STATISTIQUES

Notre plan d'analyse statistique nous permettra de faire état des caractéristiques des répondants de notre échantillon et de vérifier empiriquement les propositions de recherche qui découlent de notre modèle d'analyse. Différents tests statistiques sont effectués. Ces tests nous permettent de dresser le portrait (analyse descriptive) des entreprises syndiquées qui ont une gestion flexible des avantages sociaux et de connaître leur proportion. Nous allons également procéder à un traitement statistique des données pour vérifier nos propositions de recherche.

Dans le but de vérifier si notre échantillon est représentatif de la population, nous procéderons à une analyse univariée en présentant la moyenne, l'écart-type, le minimum et le maximum pour chacune des variables.

Lors des analyses bivariées, nous allons produire une matrice de corrélation entre toutes les variables à l'étude et effectuerons des tests de différence de moyenne (T de Student). Nous effectuerons donc, pour chacune des variables indépendantes, un test de différence de moyenne en relation avec la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Cette analyse nous permettra de mettre en relation de manière isolée chacune des variables indépendantes avec la variable dépendante. Cette matrice nous permettra également de vérifier si nos variables pourraient amener des problèmes de multicolinéarité.

Quant aux analyses multivariées, nous les utiliserons pour connaître la valeur prédictive de nos propositions ainsi que pour tester empiriquement notre modèle opératoire. Comme notre variable dépendante est dichotomique et ne constitue pas une variable continue distribuée normalement, nous ne pourrons utiliser la méthode de régression multiple basée sur le moindre carré dans le cadre de cette analyse. Bien que ce type d'analyse appliqué sur une telle échelle de mesure ne donne pas de résultats biaisés, les coefficients de régression produits demeurent des estimateurs inefficaces. Comme notre variable dépendante dichotomique, nous utiliserons la régression logistique. Ce type de régression se base sur le calcul des probabilités qu'un événement se produise ou augure, comme la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

En somme, à l'aide des techniques statistiques, nous serons à même de confirmer ou d'infirmer nos propositions et de répondre à notre question de recherche. Nous pourrons déterminer l'influence des caractéristiques organisationnelles sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Afin de cerner l'influence des caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux, nous isolerons leur effet en nous assurant de contrôler chacune des autres variables pouvant influencer la variable dépendante (la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux). De cette façon, nous serons en mesure de nous assurer que la relation observée sur cette variable dépend uniquement des caractéristiques des entreprises.

CHAPITRE 5 :
PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre porte sur la présentation de nos résultats de recherche ainsi que la discussion s'y rattachant. Nous y présentons une analyse univariée qui se traduit par la description de toutes les variables à l'étude. Nous poursuivons en présentant les analyses bivariées. Ces analyses sont effectuées à partir de tests de différence de moyennes entre la présence de gestion flexible des avantages sociaux et chacune des cinq variables indépendantes de notre modèle. Ensuite, nous présentons les résultats de nos analyses multivariées; il s'agit d'une régression logistique sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Nos résultats sont confrontés à la littérature existante ainsi qu'aux différentes propositions qui découlent de notre modèle d'analyse. Nous croyons que l'âge de l'entreprise aura un impact sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Nous croyons que le secteur d'activité aura un impact sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et que ce type de gestion sera plus présent au sein des entreprises de grande taille. Nous croyons que le cycle de vie dans lequel se trouve une entreprise ainsi qu'un mode d'organisation du travail flexible auront également un impact sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Les caractéristiques organisationnelles ont, selon nous, un effet différencié sur la présence ou l'absence d'un mode de gestion flexible des avantages sociaux.

5.1 ANALYSES DESCRIPTIVES

Le Tableau 6 présente les moyennes, les écarts-types, les minima et les maxima de toutes nos variables à l'étude. À l'Annexe B se trouve la matrice de corrélations de toutes ces variables. Cette matrice ne contient aucune corrélation plus élevée que

0.65 ce qui indiquerait l'absence de problème de multicollinéarité. En effet, Tabachnick et Fidell (2006) indiquent que des corrélations inférieures à ce niveau ne devraient pas engendrer de tels problèmes.

Tableau VI : Moyennes, écarts-types, minima et maxima des variables à l'étude

	Moyennes	Écarts-types	Minima	Maxima	N
Variable dépendante					
Présence d'une gestion flexible des avantages sociaux	0.28	0.449	0	1	231
Variables indépendantes					
Âge de l'entreprise	38.38	23.04	1	75	207
Secteur d'activité (Manufacturier)	0.56	0.497	0	1	234
Taille de l'entreprise	419.19	427.056	5	1000	168
Cycle de vie	2.62	0.688	1	4	228
Organisation du travail	3.50	1.526	0	8	234
Variables de contrôle					
Sexe des membres	0.37	0.484	0	1	229
Niveau de qualification	2.02	0.827	1	4	223
Niveau de scolarité des membres	0.45	0.499	0	1	203

La première variable est la variable dépendante, soit la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. La moyenne de 28% indique que près du tiers des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec ont introduit de la flexibilité dans la gestion des avantages sociaux. Ce résultat est une première au Québec puisque

nous ne connaissons pas d'autres études qui aient estimé la prévalence de la gestion flexible des avantages sociaux dans le secteur syndiqué. Néanmoins, notre résultat s'apparente à celui trouvé par Wiatrowski (1994) en contexte syndiqué. L'étude de Wiatrowski (1994) indiquait que 28% des établissements à l'étude avaient une forme de gestion flexible des avantages sociaux. Ces données proviennent du Bureau of Labor Statistics Employee Benefits Survey (1991) et portaient sur les établissements américains du secteur privé de 100 employés et plus. De plus, selon une récente enquête menée par la firme de consultation Hewitt et citée par Campione et Williams (2006), 38% des 232 entreprises canadiennes à avoir répondu à l'enquête intitulée *Attracting and Retaining the New Workforce 2006* ont affirmé offrir présentement des avantages sociaux flexibles, alors que 64% ont indiqué vouloir en introduire d'ici 2009.

Les variables suivantes, présentées dans le Tableau 6, sont les variables indépendantes. Il s'agit de l'âge de l'entreprise, du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, du cycle de vie et de l'organisation flexible du travail. L'âge moyen des entreprises de notre échantillon est de 38.38 ans. Ce résultat indique que les entreprises de notre échantillon ont légèrement moins de 40 ans. De plus, 58% des répondants proviennent du secteur manufacturier. Ce résultat indique que près de 60% des organisations de notre échantillon sont issues de ce secteur particulier. Ce résultat est normal, car le secteur manufacturier est reconnu comme étant fortement syndiqué (Freeman et Medoff, 1984). Les entreprises de notre échantillon comptent en moyenne 419.19 employés. Ce résultat indique que les syndicats sont présents surtout dans les grandes entreprises (Freeman et Medoff, 1984). La moyenne de la variable « cycle de vie » des établissements est de 2.62. Ceci indique qu'une forte

proportion des organisations de notre échantillon ont dépassé le stade de croissance et sont près de la maturité en terme de cycle de vie. Finalement, on note que les entreprises de l'échantillon offrent en moyenne 3.5 formes d'organisations flexibles du travail parmi les 9 proposées.

Au niveau des variables de contrôle, nos résultats indiquent que 45% des répondants ont au moins 50% et plus de leurs membres qui ont complété des études post-secondaires. Ce résultat indique qu'une majorité des membres des syndicats des entreprises de notre échantillon n'ont pas atteint un niveau post-secondaire. Les membres des syndicats sont en général moins scolarisés. Ce résultat est semblable à ceux obtenus par Freeman et Medoff (1984).

Les résultats indiquent également que 37% des répondants ont 50% et plus de leurs membres qui sont de sexe féminin, ce qui est en ligne avec la tendance voulant que les femmes soient moins syndiquées que les hommes (Freeman et Medoff, 1984).

En conclusion, les résultats descriptifs sont en général conformes à la littérature existante. Cette constatation nous donne confiance de croire que l'échantillon est représentatif de la réalité syndicale du secteur privé au Québec. Cela devrait nous permettre de généraliser nos résultats à l'ensemble de la population à l'étude, soit l'ensemble des syndicats locaux qui oeuvrent dans le secteur privé au Québec.

5.2 Analyses de différence de moyennes (T de Student) sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux

Les Tableaux 7 à 11 affichent les résultats des tests de différence de moyennes (T de Student) sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux selon respectivement l'âge de l'entreprise, le secteur manufacturier, la taille de l'entreprise, le cycle de vie de l'établissement et le mode d'organisation flexible du travail.

Tableau VII : Analyse de différence de moyennes de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et l'âge de l'entreprise

Présence d'une gestion flexible des avantages sociaux	37.80
Absence d'une gestion flexible des avantages sociaux	38.58
T de Student présence	0.22
N	205

*, **, *** = respectivement significatif aux niveaux de 0.1, 0.05, et 0.01 pour un test à une extrémité

La moyenne d'âge des entreprises qui offrent une gestion flexible des avantages sociaux est de 37.80 ans alors que celle des entreprises qui n'offrent pas ce type de gestion flexible est de 38.58 ans. Il semblerait que les entreprises qui offrent une gestion flexible des avantages sociaux soient légèrement plus jeunes que celles qui n'en n'offrent pas. Cependant, l'écart observé n'est pas statistiquement significatif ($p > 0.1$). La moyenne d'âge des entreprises qui offrent des avantages sociaux

flexibles n'est pas différente des autres entreprises québécoises syndiquées qui n'en n'offrent pas. Ce faisant, la proposition P1 qui indiquait que l'âge de l'entreprise est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux est infirmée.

Tableau VIII : Analyse de différence de moyennes de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et le secteur manufacturier

Présence d'une gestion flexible des avantages sociaux	0.42
Absence d'une gestion flexible des avantages sociaux	0.62
T de Student présence	2.79***
N	231

*, **, *** = respectivement significatif aux niveaux de 0.1, 0.05, et 0.01 pour un test à une extrémité

Parmi les entreprises qui offrent une gestion flexible des avantages sociaux, 42% d'entre elles proviennent du secteur manufacturier alors que parmi les entreprises qui n'offrent pas ce type de gestion des avantages sociaux, 62% proviennent de ce même secteur. Ainsi, il semble que la gestion flexible des avantages sociaux soit moins utilisée dans le secteur manufacturier que dans les autres secteurs. D'ailleurs, le test de différence de moyenne est statistiquement fortement significatif ($p < 0.01$). Ainsi, il sembleraient que les entreprises du secteur manufacturier soient moins susceptibles de recourir à une gestion flexible des avantages sociaux, comparativement aux entreprises des autres secteurs privés du Québec. Ce résultat va dans le sens de la

proposition P2 qui stipule que le secteur d'activité de l'entreprise est associé à la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux

Tableau IX : Analyse de différence de moyennes de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et la taille de l'entreprise

Présence d'une gestion flexible des avantages sociaux	499.70
Absence d'une gestion flexible des avantages sociaux	391.80
T de Student présence	- 1.391 *
N	167

*, **, *** = respectivement significatif aux niveaux de 0.1, 0.05, et 0.01 pour un test à une extrémité

La taille moyenne des entreprises qui offrent une gestion flexible des avantages sociaux est de 499.70 employés, alors que la taille moyenne des entreprises qui n'offrent pas ce mode de gestion est de 391.80 employés. Ce résultat révèle que le nombre moyen d'employés est plus grand au sein des entreprises où il y a présence d'une gestion flexible des avantages sociaux qu'au sein des entreprises où il y a absence de ce type de gestion flexible. L'écart observé entre ces deux moyennes est marginalement significatif ($p < 0.1$). Nous pouvons donc conclure que la gestion flexible des avantages sociaux est plus fréquemment offerte dans les entreprises de plus grande taille. Ce résultat supporte provisoirement la proposition P3 qui indique que la taille de l'entreprise est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.

Tableau X : Analyse de différence de moyennes de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et le cycle de vie de l'établissement

Présence d'une gestion flexible des avantages sociaux	2.60
Absence d'une gestion flexible des avantages sociaux	2.64
T de Student présence	0.318
N	225

*, **, *** = respectivement significatif aux niveaux de 0.1, 0.05, et 0.01 pour un test à une extrémité

La moyenne de la variable « cycle de vie » des établissements qui offrent une gestion flexible des avantages sociaux est de 2.60 alors qu'elle est de 2.64 dans les établissements qui n'offrent pas de gestion flexible des avantages sociaux. Il apparaît que les entreprises qui offrent une gestion flexible des avantages sociaux sont légèrement moins avancées en terme d'étape d'évolution que celles qui n'offrent pas ce type de gestion flexible. Pour l'ensemble des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec, l'offre de gestion flexible des avantages sociaux ne varie pas en fonction du cycle de vie ($p > 0.1$), ce qui infirme provisoirement la proposition P4 qui suppose un lien entre le cycle de vie de l'entreprise et la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.

Tableau XI : Analyse de différence de moyennes de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et le mode d'organisation flexible du travail

Présence d'une gestion flexible des avantages sociaux	3.36
Absence d'une gestion flexible des avantages sociaux	3.53
T de Student présence	0.76
N	231

*, **, *** = respectivement significatif aux niveaux de 0.1, 0.05, et 0.01 pour un test à une extrémité

Le nombre moyen de mode d'organisation flexible du travail utilisé au sein des organisations qui offrent une gestion flexible des avantages sociaux est de 3.36, alors que ce nombre moyen est de 3.53 au sein des entreprises qui n'offrent pas ce type de gestion des avantages sociaux. Cependant, l'écart observé n'est pas statistiquement significatif ($p > 0.1$). Le nombre moyen de mode d'organisation flexible du travail des entreprises qui offrent des avantages sociaux flexibles n'est pas différent de celui des entreprises qui n'en n'offrent pas. Ainsi la proposition P5 qui stipule que l'organisation du travail dans une entreprise est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux est infirmée provisoirement.

Les résultats des tests qui précèdent font ressortir des liens statistiquement significatifs entre la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et le secteur d'activité ainsi que la taille de l'entreprise. En effet, ces résultats révèlent que

ce sont les entreprises de grandes tailles ainsi que les entreprises n'appartenant pas au secteur manufacturier qui sont les plus susceptibles d'offrir une gestion flexible des avantages sociaux. Par contre, il n'y a pas de liens statistiquement significatifs entre la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et les autres variables indépendantes de notre modèle. La probabilité qu'une organisation offre une gestion flexible des avantages sociaux ne varie pas en fonction de l'âge de l'entreprise, du cycle de vie de l'entreprise et du mode d'organisation du travail. Ces résultats confirment deux de nos cinq propositions de recherche. Cependant, il s'agit de conclusions préliminaires puisque les tests de différence de moyennes ne tiennent pas compte des autres variables qui influencent la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Pour cette raison, nous devons procéder à des analyses statistiques plus exhaustives. Pour ce faire, nous présenterons, dans la prochaine section, les résultats de l'analyse multivariée reposant sur la régression logistique. Celle-ci permettra d'estimer l'impact de l'ensemble des variables de notre modèle sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

5.3 Analyse multivariée : Régression logistique de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux

Le Tableau 12 rapporte les résultats de la régression logistique entre la gestion flexible des avantages sociaux et les caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées. Les valeurs manquantes pour chacune des variables ont été remplacées par la moyenne de chacune des variables. Il apparaît que notre modèle s'adapte bien à la réalité de nos données empiriques. En effet, notre modèle explique légèrement plus de 14 % de la variance observée dans l'offre d'une gestion flexible des avantages

sociaux, tel que l'indique le R^2 de NagerKerke. Ce résultat témoigne que les caractéristiques des organisations syndiquées influencent la probabilité des entreprises d'offrir une gestion flexible des avantages sociaux. Ce faisant, notre modèle s'applique pour l'ensemble des entreprises du secteur privé.

Tableau XII
Régression logistique entre la gestion flexible des avantages sociaux et les caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées

	Gestion flexible des avantages sociaux
Variable dépendante	
Âge de l'entreprise	-0.003
Secteur d'activité (Manufacturier)	-0.633*
Taille de l'entreprise	0.001**
Cycle de vie	-0.110
Organisation du travail	-0.160
Variables de contrôle	
Sexe des membres	0.542
Niveau de qualification	0.623***
Niveau de scolarité des membres	0.056
Constante	-1.593*
R^2 NagerKerke	0.144**
n	234

*, **, *** respectivement significatif aux niveaux de 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test à une extrémité.

Une analyse plus approfondie des résultats indique qu'il n'y a pas d'association significative ($p > 0.1$) entre l'âge de l'entreprise et la probabilité d'une présence de gestion flexible des avantages sociaux en général. Ce résultat est identique au résultat observé lors de l'analyse de différence de moyennes et nous permet d'affirmer que l'âge de l'entreprise ne joue pas un rôle déterminant dans la présence de gestion flexible des avantages sociaux ce qui infirme également la proposition P1. Ce résultat est original puisque nous ne connaissons aucune autre étude qui aient étudié l'effet de l'âge de l'entreprise sur la présence de gestion flexible des avantages sociaux. Ce constat nous amène à croire que la variable âge de l'entreprise n'est pas associée à la présence de gestion flexible des avantages sociaux chez les entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. Nous croyons également que la variable « âge de l'entreprise » représente une simple unité de mesure du temps qui n'a, dans le cas présent, aucune influence sur l'évolution et le développement des structures organisationnelles.

En ce qui a trait à la variable « secteur d'activité » (Secteur manufacturier), celle-ci est associée négativement ($p > 0.1$) à la probabilité d'une présence de gestion flexible des avantages sociaux et corrobore les résultats obtenus précédemment par le test T de Student qui indiquait également un écart statistiquement fortement significatif ($p < 0.01$) entre la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et le secteur manufacturier. La probabilité d'avoir une gestion flexible des avantages sociaux est plus faible dans le secteur manufacturier comparativement aux autres secteurs d'activités. En d'autres mots, il est plus probable de retrouver de la gestion flexible des avantages sociaux dans les autres secteurs que dans le secteur manufacturier.

Ces résultats confirment la proposition P2 selon laquelle le secteur d'activité de l'entreprise est associé à la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Ces résultats vont également dans le sens de ceux rapportés par Blostin, Burke et Lovejoy (1988), qui ont observé que le secteur privé et le secteur public avaient une influence quant au niveau de l'offre et de l'accessibilité à de nombreux types d'avantages sociaux. De plus, Burke et Morton (1990) ont également observé l'influence du secteur d'activité au niveau de l'offre d'assurance de soins de santé, de plans de pension à prestation déterminée, d'invalidité et d'assurance-vie. Comme nous pouvons le constater, les résultats de nos analyses sont conformes à la littérature et nous permettent d'affirmer que le secteur d'activité influence l'offre de certains types d'avantages sociaux et, plus particulièrement, la présence d'avantages sociaux flexibles.

Quant à la variable « taille de l'entreprise », elle est associée positivement à la probabilité d'une présence de gestion flexible des avantages sociaux. Ce résultat est marginalement significatif ($p < 0.1$). Ce résultat est le même que celui illustré précédemment lors de l'analyse de différence de moyennes (T de Student) et confirme que ce type de gestion est plus susceptible d'être offert dans les entreprises de plus grandes tailles. Il faut comprendre que la probabilité de retrouver une gestion flexible des avantages sociaux augmente avec la taille de l'entreprise. Ce résultat confirme notre proposition P3 qui énonce que la taille de l'entreprise est associée à la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Ces résultats sont conformes aux résultats obtenus par Burke et Morton (1990), qui ont également identifié la variable « taille de l'entreprise » comme une variable influençant l'offre de divers types

d'avantages sociaux dans leur recherche intitulée *How firm size and industry affect employee benefits*. De plus, le modèle de décision développé par Barringer et Milkovich (1998) introduit également la taille de l'organisation comme variable qui influence la capacité de l'organisation à résister aux pressions de son environnement externe et, par le fait même, à introduire ou non une gestion flexible des avantages sociaux. Finalement, bien que Blustin, Burke et Lovejoy (1988) n'aient pas identifié formellement la taille de l'entreprise comme variable influençant le type d'avantages sociaux offerts, ils ont néanmoins spécifié que certaines des différences existantes dans leurs résultats pouvaient non seulement être attribuables au secteur d'activité, mais également à d'autres variables qui caractérisent les organisations telles que la taille des entreprises et le statut syndiqué.

Les résultats rapportent aucune association significative ($p > 0.1$) entre la variable « cycle de vie » et la probabilité d'une présence de gestion flexible des avantages sociaux. Ce résultat est le même que celui observé lors de l'analyse précédente et confirme que, pour l'ensemble des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec, l'offre de gestion flexible des avantages sociaux ne varie pas en fonction de leur cycle de vie. Cette variable ne joue donc pas un rôle déterminant dans la probabilité d'une présence de gestion flexible des avantages sociaux et infirme notre proposition P4 qui stipule que le cycle de vie de l'entreprise est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. Ce résultat est unique puisque, à notre connaissance, aucune autre étude n'a exploré l'effet du cycle de vie d'une entreprise sur la probabilité d'une présence de gestion flexible des avantages sociaux. Cette situation nous amène également à croire que, tout comme la « variable âge de

l'entreprise », la variable cycle de vie n'influence pas l'organisation dans ses décisions d'offrir ou non une gestion flexible des avantages sociaux.

Tout comme lors de l'analyse de différence de moyennes, les résultats rapportent aucune association significative entre la probabilité d'une présence de gestion flexible des avantages sociaux et la variable organisation du travail ($p > 0.1$). Ces résultats infirment notre proposition P5 selon laquelle l'organisation du travail dans une entreprise est associée à la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. La propension à utiliser davantage des modes d'organisation flexible du travail ne joue donc pas un rôle déterminant dans la présence de gestion flexible des avantages sociaux. Encore une fois, nous ne connaissons pas d'autres études qui aient rapporté spécifiquement l'effet de l'organisation du travail sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Par contre, en examinant le modèle de décision développé par Barringer et Milkovich (1998), nous observons que ces auteurs ont associé la décision d'adopter une gestion flexible des avantages sociaux aux pressions institutionnelles et, plus spécifiquement, aux pratiques des concurrents. Cette proposition nous permet de croire que les pratiques des concurrents provenant du même secteur industriel viendraient influencer les modes d'organisation d'une entreprise. Cette pression externe vient alors influencer l'adoption d'une gestion flexible des avantages sociaux. Le mode d'organisation du travail pourrait donc être considéré comme un effet des pratiques des concurrents et ne pourrait être analysé sans tenir compte de celles-ci.

Maintenant, en ce qui concerne les variables de contrôle, aucune association significative n'a été trouvée ($p > 0.1$) entre la variable « sexe » et la probabilité d'une présence de gestion flexible des avantages sociaux. Le fait d'être un syndicat à majorité féminine n'influence pas la probabilité d'avoir de la gestion flexible des avantages sociaux. À noter que notre étude s'intéresse uniquement au milieu syndiqué qui défend depuis longtemps le principe d'égalité des sexes (Rioux, 1992). Toutefois, les résultats rapportent une forte association statistique ($p < 0.01$) entre la variable de contrôle « niveau de qualification » et la présence de gestion flexible des avantages sociaux. Plus le niveau de qualification des membres d'un syndicat local est élevé, plus la probabilité d'avoir une gestion flexible des avantages sociaux est également élevée. Par contre, le niveau de scolarité des membres n'influence pas la probabilité d'une présence de gestion flexible des avantages sociaux. En d'autres termes, peu importe que les membres du syndicat local aient complété ou non des études post-secondaires, cela n'aura pas d'effet sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Les résultats obtenus suite à l'analyse multivariée (régression logistique de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux) confirment ceux qui découlent de nos analyses de différence de moyennes. Deux de nos propositions demeurent confirmées. La taille ainsi que le secteur d'activité de l'entreprise influencent la probabilité d'une présence de gestion flexible des avantages sociaux. Nos trois autres hypothèses sont infirmées car nos résultats révèlent que la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux n'est pas associée de façon statistiquement

significative à l'âge de l'entreprise, au cycle de vie de l'entreprise et au mode d'organisation du travail.

5.4 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons obtenu des résultats qui nous permettent de croire que notre modèle d'analyse est adéquat pour expliquer l'association qui existe entre la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et les caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées du secteur privé. Nous avons d'abord observé que près du tiers des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec ont introduit de la flexibilité dans la gestion de leurs avantages sociaux. Les résultats révèlent une relation positive entre la taille des organisations et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux, ainsi qu'une relation négative entre le secteur manufacturier et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. De plus, les résultats montrent une association positive entre le niveau de qualification de la main-d'œuvre et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Finalement, les résultats indiquent que la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux n'est pas associée à l'âge de l'entreprise, au cycle de vie de l'entreprise et au mode d'organisation du travail, infirmant ainsi notre première, quatrième et cinquième proposition de recherche. Cependant, notre modèle explique seulement 14% de la variance, ce qui laisse croire qu'il existe plusieurs autres facteurs dont nous n'avons pas tenu compte et qui viendraient également influencer la présence d'avantages sociaux flexibles.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

Principalement apparues en réponse aux transformations d'ordre économique et démographique à s'être manifestées lors des années 70, les avantages sociaux flexibles ont, depuis leur introduction, fait l'objet de nombreuses recherches. Les principaux thèmes à avoir été les plus souvent étudiés sont la satisfaction des employés à l'égard de la gestion flexible des avantages sociaux et les caractéristiques de la main-d'œuvre qui bénéficie de ce mode de gestion des avantages sociaux. La littérature actuelle indique que l'utilisation d'un mode de gestion flexible des avantages sociaux peut également être influencée par d'autres facteurs tels que les caractéristiques organisationnelles. Les principaux déterminants à avoir été identifiés par Blostin, Burke et Lovejoy (1988), Burke et Morton (1990), Wiatrowsk (1994) et, finalement, Cousineau et Lacroix (1984) sont le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, le statut syndical et le revenu de travail. De plus, comme l'indique nos résultats, la gestion flexible des avantages sociaux est maintenant offerte au sein d'entreprises du milieu syndiqué du secteur privé. Nos résultats montrent que 28% des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec ont introduit une forme de gestion flexible des avantages sociaux. D'ailleurs, Wiatrowski (1994) ainsi que Campione et Williams (2006) rapportent des résultats similaires. Nous voulions comprendre quelles sont les caractéristiques organisationnelles qui influencent la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Pour ce faire, nous avons posé la question de recherche suivante : « *Quels sont les impacts des caractéristiques des entreprises québécoises syndiquées sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux ?* »

Nous avons utilisé dans notre recherche les quatre principaux régimes d'avantages sociaux flexibles définis par la littérature et en avons mesuré la présence ou l'absence. Nous avons également utilisé une base de données secondaires construite grâce à une enquête par questionnaire menée auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN.

À partir de la théorie institutionnelle de Weber (1952), citée dans DiMaggio et Powell (1988) et de la théorie de la dépendance des ressources de Aldrich et Pfeffer (1971), citée dans Hall (1996), nous avons développé cinq propositions concernant l'impact des caractéristiques organisationnelles sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Les résultats empiriques de nos analyses confirment ou infirment nos propositions selon le cas.

Nous croyons que la théorie institutionnelle développée par DiMaggio et Powell (1988) est une approche appropriée pour explorer les liens qui existent entre les caractéristiques organisationnelles et la présence de gestion flexible des avantages sociaux. La théorie institutionnelle soutient notamment que l'âge, le secteur d'activité et la région où est située une organisation sont des facteurs qui ont une influence sur l'adoption de pratiques de gestion des ressources humaines.

Les entreprises qui agissent alors dans un même secteur d'activité tendent à se ressembler par le seul fait qu'elles sont régies par le même environnement (géographique, légal, économique), qu'elles s'observent, se copient et, finalement,

qu'elles échangent des professionnels qui ont des caractéristiques communes. Il est donc possible de transposer ce raisonnement aux régimes de gestion flexible des avantages sociaux et de croire que leur présence au sein des organisations dépend également de déterminants tels que le secteur d'activité. En effet, nos résultats indiquent que la présence de gestion flexible des avantages sociaux est différente d'un secteur d'activité à l'autre. Plus spécifiquement, les résultats ont indiqué que la gestion flexible des avantages sociaux était moins présente au sein des entreprises du secteur manufacturier comparativement aux entreprises des autres secteurs d'activités. En utilisant la théorie institutionnelle développée par DiMaggio et Powell (1988), nous pourrions affirmer que, lorsque les avantages sociaux flexibles sont utilisés dans un secteur d'activité, ils auront une plus forte probabilité d'être adoptés par une majorité d'organisations de ce secteur car ces organisations appartiennent au même environnement et qu'elles s'observent et se copient.

Nous croyons également que la distinction que fait la théorie de la dépendance des ressources entre l'environnement interne et externe et le processus de prise de décision est adéquate pour expliquer la relation qui existe entre les caractéristiques organisationnelles et la présence de gestion flexible des avantages sociaux.

Cette théorie soutient que les organisations ne possèdent pas la capacité de générer l'ensemble des ressources et des activités dont elles ont besoin, et que cela a pour effet de rendre celles-ci dépendantes de leur environnement dans l'acquisition de tout élément vital qu'elles ne peuvent produire par elles-mêmes comme par exemple la matière première, les ressources financières, les ressources humaines et la

machinerie. Cette interaction entre les organisations engendre une capacité, pour celles-ci, d'agir sur les conditions de leur environnement en agissant sur les autres organisations qui en font partie. Ce concept, lié à l'importance de la stratégie, implique que les décisions organisationnelles soient prises en tenant compte de nombreuses alternatives visant à satisfaire les besoins de l'entreprise et à atteindre efficacement ses objectifs.

Cette théorie nous permet donc d'analyser les motifs pour lesquels les organisations utilisent un mode de gestion flexible des avantages sociaux. Elle nous permet de faire le lien entre les caractéristiques organisationnelles, le niveau de dépendance des organisations et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux comme réponse à ces dépendances. Nous supposons que cette stratégie visant à limiter le niveau de dépendance des organisations repose sur l'utilisation d'une gestion flexible des avantages sociaux comme réponse à un environnement où cette ressource est critique. Encore une fois, nos résultats indiquent qu'il existe un lien entre la présence de gestion flexible des avantages sociaux et la taille de l'entreprise et entre la présence de gestion flexible des avantages sociaux et le secteur d'activité. En utilisant les concepts développés par cette théorie, nous pourrions affirmer que la concurrence qui existe entre les organisations d'un même secteur pour l'acquisition de ressources humaines, ainsi que la forte dépendance envers cette ressource, auraient pour effet de favoriser le développement d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Bien que nous ayons été en mesure d'identifier deux caractéristiques organisationnelles qui influencent l'utilisation d'avantages sociaux flexibles, les

résultats de ce mémoire comportent néanmoins certaines limites. Tout d'abord, nous croyons qu'il aurait été préférable que les questionnaires aient été répondus par les dirigeants des entreprises plutôt que par l'exécutif des syndicats locaux. Ainsi, nous aurions été en mesure d'obtenir plus de précisions sur les véritables motifs pour lesquels les dirigeants d'entreprises ont implanté une gestion flexible des avantages sociaux. De plus, en expliquant 14% de la variance, notre modèle ne présente qu'en partie le lien existant entre la présence des avantages sociaux flexibles et les caractéristiques organisationnelles. Ceci indique qu'il y aurait d'autres facteurs explicatifs qui ont été ignorés dans la présente étude et qui seraient susceptibles d'expliquer le lien entre la présence des avantages sociaux flexibles et les caractéristiques organisationnelles. Finalement, la dernière limite que nous avons identifiée est en lien avec nos données. En effet, celles-ci sont en coupe transversale et, par conséquent, ne nous permettent pas de constater des relations de cause à effet, mais seulement des associations entre les variables

Les recherches futures pourront s'inspirer de notre travail pour jeter les bases de leur propre modèle et le bonifier en identifiant d'autres variables qui viendraient influencer la présence des avantages sociaux flexibles. De plus, les études futures devront également tenter d'utiliser des données longitudinales afin d'être également en mesure de constater des relations de cause à effet.

En terminant, nos résultats empiriques indiquent que la gestion flexible des avantages sociaux est reliée directement au secteur d'activité et à la taille des entreprises, alors qu'elle n'est pas associée à l'âge de l'entreprise, au cycle de vie de l'entreprise et au

mode d'organisation du travail. À la lumière de ces résultats, les acteurs en relations industrielles pourront comparer leurs pratiques organisationnelles en fonction de la réalité propre à chacune de leurs organisations et ainsi bénéficier des données de ce mémoire afin d'être en mesure de faire des choix éclairés en matière de gestion des avantages sociaux, et plus particulièrement en matière d'implantation d'un mode de gestion flexible des avantages sociaux. Ce mémoire aura également permis de constater que la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux est moins répandue dans le secteur syndiqué et que, par conséquent, les dirigeants de ces entreprises auront intérêt à obtenir l'aval de leur vis-à-vis syndical s'ils désirent implanter avec succès tout type de mode de gestion flexible des avantages sociaux.

Bibliographie

- A. Foster Higgins. (1990). "Employer Objectives for Implementing Flexible Benefits Plans" Health Care Benefits Survey, Report 3.
- Aldrich, Howard E. (1971). "Organizational Boundaries and Interorganizational Conflict" Human Relations, Vol. 24, pp. 279-87.
- Barber, Alison Randall Dunham. (1992). "The impact of flexible benefits plan on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention". Personnel Psychologie, Vol. 45.
- Barber, A. E., Dunham, R. B., & Formisano, R. A. (1992). "The impact of flexible benefits on employee satisfaction : A field study". Personnel Psychologie, Vol. 45, pp. 55-75.
- Barringer Melissa W. et George T Milkovich. (1996). "Employee Health Insurance Decision in a flexible Benefits Environment". Human Ressource Management, Vol. 25, Number 3, pp. 293-315.
- Barringer Milissa W. et George T Milkovich. (1998). "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit plans : A case of Human Ressource Innovation". Academy of Management Review, Vol. 23, No.2, pp. 305-324.
- Beam, B.T. & McFadden, J.J. (1996). Employee Benefits, Chicago, Dearborn Financial Publishing.
- Bloom De, Trahan JT. (1986). "Flexible benefits and employee choice". New York. Pergamon Press, Bureau of National Affairs.
- Blostin, Allan P.; Burke, Thomas P.; Lovejoy, Lora M. (1988). Monthly Labor Review, December 1988, Vol. 111, 12, pp. 9-17.
- Burke, Thomas P. et John D. Morton. (1990). "How Firm Size and Industry Affect Employee Benefits". Montly Labor Review, pp. 35-43.
- Burzawa, Sue. (1990). "Three Companies Explore Flex Experiences". Employee Benefit Plan Review, Vol. 44, no. 11, pp. 16-18.
- Burzawa, Sue. (2001). "As Businesses and Human Capital needs to evolve, so do flexible benefits plans". Employee Benefit Plan Review, Vol. 56, no. 2, pp. 18-20.

- Campione, Manny et Laura Williams (1996). "Diverse labour force demands diverse options". Canadian HR Reporter, Vol. 19, Iss. 18, pp. 14.
- Cumming C.M. (1992). "Team Players Vs. Hired Guns : Leveraging a Competitive Advantage". Compensation & Benefits Management, Vol. 8, no. 4, p.28.
- Cousineau Jean-Michel et Robert Lacroix. (1984). "La détermination des avantages sociaux au Canada". Relations Industrielles, Vol. 59, pp. 3-21.
- Dion, G. (1986). "Dictionnaire des relations du travail", Les presses de l'Université Laval.
- DiMaggio, P. (1988). "Interest and agency in industrial theory". In L. G Zucker (ed.), Institutional patterns and organizations : pp. 3-21.
- Fiore N., (1998). "From the tax adviser...". Journal of Accountancy, Vol. 185, no. 4. pp. 74.
- FREEMAN, R.B. et MEDOFF, J.L. (1984). What do unions do ?.
- Freeman, Richard B. (1981). "The Effect of Unionism on Fringe Benefits". Industrial and Labor Relations Review, pp. 489-509.
- Grant Dale B. (1995). "Life-Cycle Flex-Plan: The future of Flexible Benefits". ACA Journal, Vol. 4 no. 2.
- Hall Richard H. (1996). Organization; Structure, Process and Outcomes
- Heshizer Brian. (1994). "The impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction". Benefits Quaterly, Vol. 10, Issue 4.
- Hewitt Associates. (1995). Flexible compensation programs and practices : 1994-95. Lincolnshire, IL.
- Hewitt & Associés (2002). Flex-ibilité : Attitude des employeurs à l'égard des avantages sociaux personnalisés.
- Lawler, E.E., III. (1971). Pay and organizational effectiveness. New York : McGraw-Hill.
- Meyer, John J. (2000). "The future of flexible benefit plans". Employee Benefits Journal, Vol. 25, pp. 3-7.
- McKay, Robert, J.(1990). The Canadian Handbook of Flexible Benefits. New York, Wiley.

- Pelchat, A. (1995). "Étude sur les déterminants de la satisfaction des avantages sociaux et impacts des régimes flexibles", mémoire de HEC Montréal.
- Picard (1997). Régimes d'assurance collective : évolution et enjeux.
- Rioux, Claude. (1992). "Les défis de la rémunération : les stratégies syndicales". Les Presses de l'Université Laval, pp.101-116.
- Skillman R., (1998). "Cafeteria plans and health benefits". Life Association News, Vol. 93, no. 2.
- Sparks, Ann Brian Kleiner. (1994). "How Flexible should benefits program be?". Risk Management, Vol. 41 Iss. 2, pp.11- 17.
- Statistique Canada, CANSIM, Tableau 282-0002, 2005-09-08.
- Stevenson C., (1996). "Changing employee demographics pose benefits planning and communication challenges". Employee Benefit Plan Review, Vol. 51, no. 1, pp. 10.
- Sturman M.C., Hannon J.M., Milkovich G.T., (1996). "Computerized decision aids for flexible benefits decisions : The effects of an expert system and decision support system on employee intentions and satisfaction with benefits". Personnel Psychology, Vol. 49, no. 4, pp. 883-908.
- Tabachnick B. et Fidell, (2006). Using multivariate Statistics.
- Thériault, Roland; St-Onge, Sylvie. (2000). Gestion de la rémunération : Théorie et Pratique, Gaëtan Morin.
- Tremblay M., Sire B., Pelchat A., (1998). "A Study of the Determinants and of the Impact of Flexibility on Employee Benefit Satisfaction". Human Relations, Vol. 51, no. 5, pp. 667-687.
- Wiatrowski William J. (1994). "Employee Benefits for Union and Nonunion Workers". Monthly Labor Review, February pp.34.
- WorldatWork Staff, Cafeteria Plans, May 2000.
- Woodley Carol. (1993). "The benefits of flexibility". Personnel Management, Vol. 25, Iss. 5. pp. 36-39.

ANNEXE A : Le questionnaire

Numéro du questionnaire : _____


Université 
de Montréal



*É*tude auprès des syndicats locaux
du secteur privé de la CSN sur
la rémunération variable et les
avantages sociaux

avril 2002

Chercheur responsable : Stéphane Renaud, Ph.D.
École de relations industrielles
Université de Montréal
C.P. 6128, Succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3J7

Téléphone : (514) 343-7045
Télécopieur : (514) 343-5764
Courriel 

2

PARTIE 1

La première partie a pour principal objectif de mieux connaître votre syndicat et les membres qui en font partie ainsi que votre entreprise.

LE PROFIL DE VOTRE SYNDICAT

1. En quelle année votre syndicat a-t-il été fondé? _____

2. A-t-il toujours été affilié à la CSN?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ² Indiquez l'année d'affiliation à la CSN: _____

3. À quelle fédération votre syndicat est-il affilié?

Fédération du commerce (FC) ☐ ¹ Fédération de la métallurgie (FM) ☐ ³
 Fédération nationale des communications (FNC) ☒ ² Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF) ☐ ⁴

4. Dans quelle région êtes-vous situé?

Bas-Saint-Laurent <input type="checkbox"/> ¹	Ontario <input type="checkbox"/> ⁷	Laval <input type="checkbox"/> ¹³
Saguenay-Lac-Saint-Jean <input type="checkbox"/> ²	Abitibi-Témiscamingue <input type="checkbox"/> ⁸	Lanaudière <input type="checkbox"/> ¹⁴
Québec <input type="checkbox"/> ³	Côte-Nord <input type="checkbox"/> ⁹	Laurentides <input type="checkbox"/> ¹⁵
Mauricie <input type="checkbox"/> ⁴	Nord-du-Québec <input type="checkbox"/> ¹⁰	Monterégie <input type="checkbox"/> ¹⁶
Estrie <input type="checkbox"/> ⁵	Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine <input type="checkbox"/> ¹¹	Centre-du-Québec (Bois-Francs) <input type="checkbox"/> ¹⁷
Montréal <input type="checkbox"/> ⁶	Chaudière-Appalaches <input type="checkbox"/> ¹²	

5. Dans quel secteur d'activités oeuvrez-vous? Donnez une description détaillée (par exemple, usine de boîtes de carton, magasin de chaussures au détail, etc).

6. Selon vous, quelle est le taux de syndicalisation dans votre secteur d'activités au Québec? _____

7. Au total, combien y a-t-il de membres dans votre syndicat local(incluant ceux mis à pied)? _____

Approximativement, parmi eux...

Quel est le pourcentage de travailleurs à temps partiel? _____

Quel est le pourcentage de travailleurs permanents (versus temporaire)? _____

Quel est le pourcentage de femmes? _____

Quel est le pourcentage ayant complété des études post-secondaires? _____

8. Quelle est, selon vous, l'ancienneté moyenne de vos membres (en année)? _____

9. Quelle est la moyenne d'âge de vos membres? _____

10. Selon vous, quel est le niveau de qualification requis de vos membres pour occuper leur emploi?

① PEU élevé ☐

② Assez élevé ☐

③ Élevé ☐

④ TRÈS élevé ☐

11. Quel est le pourcentage de vos membres dans les catégories d'emplois suivantes :

Professionnels _____

Techniciens _____

Personnel de vente et service à la clientèle _____

Personnel d'entretien _____

Ouvrier spécialisé ou de métier _____

Ouvrier de production _____

Personnel de bureau _____

Autres Spécifiez _____

Autres Spécifiez _____

4

12. Votre convention collective ou votre structure syndicale prévoient-elles :

Un exécutif	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	
Un conseil syndical	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	
Un comité de relations de travail	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	
Un comité de négociation	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	
Un comité de santé et sécurité	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	
Autre comité	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	Précisez _____
Autre comité	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	Précisez _____

13. Quel est le nom de votre syndicat? _____

LE PROFIL DE VOTRE ENTREPRISE

14. En quelle année l'entreprise a-t-elle débuté ses opérations à votre établissement? _____

15. Votre entreprise a-t-elle plus d'un établissement?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ² Si non, passez à la question 19.

16. Où est situé le siège social de votre entreprise?

① Au Québec	<input type="checkbox"/>	④ En Europe	<input type="checkbox"/>
② Au Canada	<input type="checkbox"/>	⑤ Au Japon	<input type="checkbox"/>
③ Aux États-Unis	<input type="checkbox"/>	⑥ Autre, spécifiez	<input type="checkbox"/> _____

17. Selon vous, quel est le niveau d'autonomie de votre établissement par rapport à son siège social en ce qui concerne la négociation des conditions de travail de vos membres?

① PEU autonome	<input type="checkbox"/>	④ Très autonome	<input type="checkbox"/>
② Assez autonome	<input type="checkbox"/>	⑤ TOTALEMENT autonome	<input type="checkbox"/>
③ Autonome	<input type="checkbox"/>		

18. Quel est le nombre total d'employés à votre établissement? _____

5

19. Quel est le nombre total d'employés de votre entreprise (incluant tous ses établissements, s'il y a lieu)?

20. Où sont principalement situés les concurrents de votre établissement?

- ① Dans votre région ☐ ④ Aux Etats-Unis ☐
 ② Au Québec ☐ ⑤ Ailleurs dans le monde ☐
 ③ Au Canada ☐

21. Quel pourcentage de la production de votre établissement est exporté à l'extérieur du Canada? _____

22. Selon vous, durant la dernière année comment le rendement de votre établissement a-t-il changé dans chacun des secteurs suivants ?

	Augmentation ¹	Aucun changement ²	Diminution ³	Ne sait pas ⁹
1. Coûts de production (y compris la production de services)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Productivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Croissance des ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Qualité des produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Satisfaction des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Rentabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Voici une série d'énoncés concernant votre établissement. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- ① Tout à fait en DÉSAccORD ④ Plus en accord qu'en désaccord
 ② En désaccord ⑤ En accord
 ③ Plus en désaccord qu'en accord ⑥ Tout à fait en ACCORD

Mon établissement est un leader dans son domaine.	①	②	③	④	⑤	⑥
Mon établissement fait face à une forte concurrence.	①	②	③	④	⑤	⑥
La situation financière de mon établissement est bonne.	①	②	③	④	⑤	⑥
Le marché de mon établissement est instable.	①	②	③	④	⑤	⑥
La compétition dans le secteur d'activités de mon établissement est très vive.	①	②	③	④	⑤	⑥
La capacité de payer de mon établissement est bonne.	①	②	③	④	⑤	⑥

6

Mon établissement occupe une bonne part du marché.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Mon établissement fait d'importants profits.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Sur le marché du produit de mon établissement la compétition est très féroce.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Mon établissement génère de bons revenus.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Mon établissement risque de fermer ses portes au cours de la prochaine année.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Mon établissement œuvre dans un secteur d'activités où la compétition est très féroce.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Mon établissement n'est pas très rentable.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

24. À quelle étape de son évolution (cycle de vie) votre établissement est-il rendu?

① Démarrage

③ Maturité

② Croissance

④ Déclin

25. Selon vous, quelle est l'importance relative des facteurs suivants dans la stratégie générale de votre établissement.

[illegible]

7

26. Qu'est-ce qui caractérise le plus la stratégie d'affaires adoptée par votre entreprise pour faire face à la concurrence (choisissez une seule réponse)?

- Diversification des produits. ☐ ¹
- Production de masse et recherche d'économies d'échelle ☐ ²
- Innovation par la recherche et le développement ☐ ³
- Flexibilité en adoptant une approche action-réaction (just-in-time) ☐ ⁴

27. Le syndicat a-t-il été consulté dans le choix de cette stratégie d'affaires?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ² Si non, passez à la question suivante

Si oui...

- ...il a été consulté ☐ ¹
- ...il a été consulté et ses suggestions ont été prises en compte ☐ ²
- ...il a été impliqué à toutes les étapes du processus (so décision) ☐ ³

28. Quel est le nom de votre entreprise?

8

PARTIE 2

Cette deuxième partie a pour objectif de connaître de quelle façon est organisé le travail dans votre entreprise.

29. Y a-t-il des équipes de travail semi-autonomes ou autonomes? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
30. Y a-t-il des rotations d'emplois ou de postes? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
31. Y a-t-il partage de postes? (Ex. : deux personnes qui occupent le même poste à temps partiel)? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
32. Y a-t-il des groupes de résolution de problème mis en place? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
33. Y a-t-il du télé-travail (travail à la maison)? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
34. Y a-t-il un horaire de travail ou semaine de travail comprimé? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
35. Y a-t-il un horaire de travail flexible? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
36. Y a-t-il du travail d'équipe? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
37. Est-ce que la qualité est la priorité? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

PARTIE 3

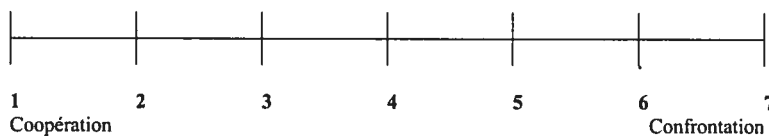
Cette troisième partie nous aidera à connaître le climat de travail dans votre entreprise et à comprendre les problèmes auxquels vous faites face, s'il y a lieu, lorsqu'il y a conflit.

38. En général, lorsqu'il y a conflit entre le syndicat et l'employeur, quelle est l'attitude de votre employeur?
Encerclez l'énoncé qui décrit le mieux l'attitude de votre employeur.

- L'employeur ignore les conflits et laisse aller les choses. ☐ 1
- L'employeur essaie de négocier des compromis acceptables. ☐ 2
- L'employeur est préparé à se rétracter (positions ou projets) pour se rendre à l'opinion des employés. ☐ 3
- L'employeur ne déroge pas et reste sur ses positions. ☐ 4

39. Indiquez au meilleur de votre connaissance le nombre de griefs déposés par votre syndicat local dans la dernière année?

40. Comment décririez-vous l'approche générale de votre syndicat local pour négocier avec l'employeur différents problèmes?



10

PARTIE 4

La quatrième partie concerne les pratiques en matière de rémunération. Nous souhaitons particulièrement connaître quels sont les programmes de rémunération variable en place, s'il y a lieu, et de quelle façon ils ont été implantés.

41. Votre système de rémunération comprend-il un ou l'autre des régimes individuels de rémunération variable suivants?

Définitions

Les régimes de *bonis au mérite* accordent sous forme d'un montant forfaitaire l'augmentation à laquelle a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance.

La *rémunération à la pièce* prévoit qu'un montant de rémunération est fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut.

La *rémunération à la commission* est utilisée presque uniquement pour le personnel de vente. Une partie du revenu de la vente est remise à l'employé sous forme d'un certain pourcentage ou d'un montant fixe.

Bonis au mérite	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Rémunération à la pièce	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Rémunération à la commission	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Autres régimes individuels	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²

Précisez : _____

11

42. Votre système de rémunération comprend-il un ou l'autre des *régimes collectifs de rémunération variable* suivants?

Définitions

Le *partage des bénéfices* est un système par lequel un employeur paie ou met à la disposition de son personnel, sous certaines conditions raisonnables, et en sus des taux de salaire en vigueur, des sommes spéciales calculées sur les bénéfices de l'entreprise et versées soit immédiatement, soit à terme.

Le *partage des gains de productivité* a essentiellement pour objet de partager le fruit des gains de productivité avec les employés à partir d'une formule prédéterminée.

La *participation au capital-actions de l'entreprise* est un régime offrant au personnel travaillant dans l'entreprise l'opportunité d'acquérir des droits de capital-actions de l'entreprise : régimes d'achat d'actions, régimes d'option d'achat d'actions et les régimes d'octroi d'actions.

Les *bonis d'équipe* sont offerts à une équipe de travail, une unité de production, une division ou même à tous les employés de l'organisation, généralement afin de reconnaître un rendement exceptionnel.

- | | | | | |
|----------------------------------|-----|---------------------------------------|-----|--|
| Partage des bénéfices | Oui | <input type="checkbox"/> ¹ | Non | <input type="checkbox"/> ² |
| Partage de gains de productivité | Oui | <input type="checkbox"/> ¹ | Non | <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| Participation au capital-actions | Oui | <input type="checkbox"/> ¹ | Non | <input type="checkbox"/> ² |
| Bonis d'équipe | Oui | <input type="checkbox"/> ¹ | Non | <input type="checkbox"/> ² |
| Autres régimes collectifs | Oui | <input type="checkbox"/> ¹ | Non | <input type="checkbox"/> ² |

Précisez : _____

Si vous avez indiqué qu'il n'y avait aucun de ces régimes de rémunération variable (individuels ou collectifs), veuillez passer à la question 54 (avantages sociaux).

12

43. À quelles catégories de vos membres ce ou ces régimes sont-ils offerts? (Cochez toutes celles qui s'appliquent)

RÉGIMES INDIVIDUELS				
	Bonis au mérite	Rémunération à la pièce	Rémunération à la commission	Autres régimes
Les mêmes pour tous les groupes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel technique/métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercialisation ou ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel de bureau/administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailleurs de la production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RÉGIMES COLLECTIFS					
	Partage des bénéfices	Partage des gains de productivité	Participation au capital/actions	Bonis d'équipe	Autres régimes
Les mêmes pour tous les groupes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel technique/métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercialisation ou ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel de bureau/administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailleurs de la production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONSIGNES POUR LES QUESTIONS 44 À 51

S'il y a plus d'un programme de rémunération variable, vous devez procéder de la façon suivante.

EXEMPLE

vous devez répondre à la question *Qui a pris l'initiative de proposer la mise en place du ou des programmes de rémunération variable*, et vous avez trois programmes en place.

Il y a un programme de bonis au mérite qui a été initié par l'employeur, un programme de partage des bénéfices proposé par le syndicat, et enfin un programme de bonis d'équipe initié par le syndicat et l'employeur.

	Syndicat	Employeur	Syndicat et Employeur
RÉGIMES INDIVIDUELS			
Bonis au mérite		✓	
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
RÉGIMES COLLECTIFS			
Partage des bénéfices	✓		
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			✓
Autres régimes collectifs			

44. Qui a pris l'initiative de proposer la mise en place du ou des programmes de rémunération variable?

	Syndicat	Employeur	Syndicat et Employeur
RÉGIMES INDIVIDUELS			
Bonis au mérite			
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
RÉGIMES COLLECTIFS			
Partage des bénéfices			
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			
Autres régimes collectifs			

45. Votre syndicat était-il d'accord avec l'introduction de ce ou ces programmes de rémunération variable?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

14

46. Votre syndicat a-t-il participé à la mise en place de ce ou ces programmes de rémunération variable?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

47. Est-ce que ce ou ces programmes de rémunération variable font partie de votre convention collective?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

48. En quelle année ce ou ces programmes de rémunération variable ont-ils été introduits?

	ANNÉE
RÉGIMES INDIVIDUELS	
Bonis au mérite	
Rémunération à la pièce	
Rémunération à la commission	
Autres régimes individuels	
RÉGIMES COLLECTIFS	
Partage des bénéfices	
Partage des gains de productivité	
Participation au capital-actions	
Bonis d'équipe	
Autres régimes collectifs	

15

49. S'agit-il de programmes de rémunération variable permanents ou temporaires? Si temporaire, indiquez la date d'échéance prévue.

	PERMANENT	TEMPORAIRE	Date d'échéance
RÉGIMES INDIVIDUELS			
Bonis au mérite			
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
RÉGIMES COLLECTIFS			
Partage des bénéfices			
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			
Autres régimes collectifs			

50. Est-ce que le programme de rémunération variable a été négocié lors du renouvellement de la convention collective?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

Si non, à quel moment a-t-il été négocié?

51. Le syndicat est-il impliqué dans l'administration du programme de rémunération variable?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

52. Voici une série d'énoncés concernant les raisons qui ont amené votre syndicat à accepter ce ou ces programmes de rémunération variable. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| ① Tout à fait en DÉSACCORD | ④ Plus en accord qu'en désaccord |
| ② En désaccord | ⑤ En accord |
| ③ Plus en désaccord qu'en accord | ⑥ Tout à fait en ACCORD |

Le programme de rémunération variable a été accepté par le syndicat pour éviter des mises à pied.	①	②	③	④	⑤	⑥
Le programme de rémunération variable a été introduit afin d'éviter des concessions salariales.	①	②	③	④	⑤	⑥
Le type de production/service est propice à la mise en place d'un programme de rémunération variable.	①	②	③	④	⑤	⑥
Votre syndicat a négocié le programme en échange d'une plus grande sécurité d'emploi.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable permettait d'améliorer les relations de travail.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis de bâtir un climat de confiance entre la direction et votre syndicat.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis d'améliorer les conditions de travail des membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis d'améliorer le climat de travail.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable permettait de contourner la négociation type (pattern bargaining).	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a donné un accès au syndicat aux informations qui n'étaient pas accessibles auparavant.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable était un moyen pour le syndicat d'obtenir des augmentations de salaires pour ses membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable s'appuie sur des standards de rendement basés sur ses résultats plutôt que sur les choix de la direction.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'éviter la fermeture de l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable permet la participation de l'exécutif de votre syndicat à certains processus de prise de décision traditionnellement réservés à l'employeur.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable n'était pas incompatible avec les droits d'ancienneté de vos membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'élever le salaire moyen des membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'éviter le recours à la sous-traitance.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable s'est faite de façon unilatérale par l'employeur.	①	②	③	④	⑤	⑥

17

Veillez indiquer les autres raisons, s'il y a lieu, de l'acceptation de votre syndicat.

53. Voici une série d'énoncés concernant les effets possibles d'un programme de rémunération variable. Cochez oui si la situation correspondent à votre situation, sinon, cochez non.

Le principal objectif de l'employeur était la flexibilité des emplois.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Le type de production/service est propice à la mise en place d'un programme de rémunération variable.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Ce type de programme est présent dans la plupart des entreprises de votre secteur d'activités.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Le programme a un effet négatif sur l'efficacité du syndicat.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Le programme individualise la relation d'emploi.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Le syndicat a facilité l'implantation du programme.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
La structure des emplois a été modifiée.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Les employés s'identifient plus à l'entreprise qu'au syndicat.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Les travailleurs utilisent moins les services syndicaux.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
La rémunération n'est plus le sujet le plus important de la négociation collective.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
L'organisation (entreprise) supporte les travailleurs.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Le programme n'a eu aucun effet sur le différentiel salarial des membres.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Le syndicat peut utiliser un mécanisme formel de suivi du programme de rémunération variable en cas de mécontentement (tel un grief).	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Depuis l'implantation du programme, l'attitude des membres envers le syndicat a changé.	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²

18

LES QUESTIONS 54 À 58 ONT POUR OBJECTIF DE CONNAÎTRE LES PROGRAMMES D'AVANTAGES SOCIAUX DONT VOUS BÉNÉFICIEZ.

54. Indiquez quels sont, parmi les suivants, les avantages sociaux qui sont offerts à vos membres.

	Non offert	Offert		
		À tous	Temps plein	Temps partiel
1. Régime de retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Assurance-vie et/ou assurance invalidité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Assurance-maladie (médicament, chambre d'hôpital, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Régime de soins dentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 REER collectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Prestations supplémentaires à l'assurance-emploi (ex. pour congé maternité ou mise à pied)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Autres : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

55. Comment ces régimes sont-ils financés?

	Sans objet	Financement				
		Employeur seulement	Employés seulement	Employés et employeur	% employés	% employeur
1. Régime de retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Assurance-vie et/ou assurance invalidité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Assurance-maladie complémentaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. Régime de soins dentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5 REER collectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6 Prestations supplémentaires à l'assurance-emploi (ex. pour congé maternité ou mise à pied)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7 Autres : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

56. Vos membres ont-ils la possibilité de choisir parmi des régimes d'avantages sociaux flexibles?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ² Si non, passez à la question 59.

PARTIE 5

La cinquième partie vise à connaître le degré de satisfaction au travail de vos membres.

59. Voici un certain nombre d'énoncés relatifs à certains aspects du travail de vos membres. Indiquez dans quelle mesure vous êtes insatisfait(e) ou satisfait(e)...

- ① Tout à fait INSATISFAIT(E)
 ② Assez insatisfait(e)
 ③ Un peu insatisfait(e)
 ④ Ni insatisfait(e) ni satisfait(e)
 ⑤ Un peu satisfait(e)
 ⑥ Assez satisfait(e)
 ⑦ Tout à fait SATISFAIT(E)

... du contenu de leur tâche.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'entente entre les collègues.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'entente avec leur supérieur.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de la possibilité d'organiser eux-mêmes leur travail.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... du salaire qu'ils reçoivent.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... des avantages sociaux dont ils profitent	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de la façon (formelle / informelle) dont leur rendement est évalué.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'évolution de leur carrière au sein de l'entreprise.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... du climat de travail qui règne dans l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de leur sécurité d'emploi.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'aménagement physique des lieux de travail.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Commentaires :

PARTIE 6

Cette sixième partie nous permettra de mieux comprendre la vie syndicale à l'intérieur de votre unité d'accréditation.

60. Voici une série d'énoncés concernant la vie syndicale. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- | | |
|--|--|
| ① Tout à fait en DÉSACCORD
② En désaccord
③ Plus en désaccord qu'en accord | ④ Plus en accord qu'en désaccord
⑤ En accord
⑥ Tout à fait en ACCORD |
|--|--|

- | | |
|---|-------------|
| Lors de l'élection des officiers de l'exécutif syndical, le taux de participation est satisfaisant. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Il y a une bonne présence aux assemblées syndicales. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres s'impliquent activement dans les comités syndicaux. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| On trouve toujours des volontaires pour venir en aide au syndicat lors des différentes activités. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Il y a toujours plus d'un candidat lors des élections pour chacun des postes d'officiers locaux. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |

61. Quel est le pourcentage de participation des membres lors de l'élection des officiers? _____

62. Annuellement, combien y a-t-il d'assemblées générales régulières? _____

63. Lors des assemblées générales offrez-vous à vos membres...

- | | | | | | |
|---|-----|---------------------------------------|-----|---------------------------------------|----------------|
| ... un service de garderie? | Oui | <input type="checkbox"/> ¹ | Non | <input type="checkbox"/> ² | |
| ... un repas, un goûter? | Oui | <input type="checkbox"/> ¹ | Non | <input type="checkbox"/> ² | |
| ... une forme de récompense pour leur présence? | Oui | <input type="checkbox"/> ¹ | Non | <input type="checkbox"/> ² | |
| ... autres | Oui | <input type="checkbox"/> ¹ | Non | <input type="checkbox"/> ² | Précisez _____ |

64. Quel est le pourcentage de vos membres qui participent...

- ... aux assemblées syndicales concernant la négociation? _____
- ... qui connaissent bien leur convention collective? _____
- ... qui lisent la littérature syndicale (journal, mémos, etc.)? _____
- ... aux assemblées syndicales **ne concernant pas** la négociation? _____

65. Voici une série d'énoncés concernant le comportement des membres de votre syndicat. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- ① Tout à fait en DÉSACCORD
② En désaccord
③ Plus en désaccord qu'en accord

- ④ Plus en accord qu'en désaccord
⑤ En accord
⑥ Tout à fait en ACCORD

Les membres appuient leurs représentants syndicaux dans leurs démarches.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres participent aux assemblées du syndicat uniquement pendant les périodes de négociation.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres poussent le syndicat à participer aux décisions dans l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres s'identifient aux objectifs du syndicat.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres s'intéressent peu au fonctionnement quotidien du syndicat.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres s'entraident lorsque l'un d'eux a un problème.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres ont souvent des conflits entre eux.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres sont capables d'utiliser les moyens de pression collectifs pour appuyer leurs demandes.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres évitent de militer pour le syndicat, car ils craignent la réaction de l'employeur.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres font confiance à leur exécutif pour régler leurs problèmes.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres seraient prêts à faire la grève à la demande de leur exécutif.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres qui participent aux activités du syndicat sont toujours les mêmes.	①	②	③	④	⑤	⑥

PARTIE 7

Cette dernière partie concerne les attitudes syndicales. Notre objectif est de mieux comprendre votre perception envers les syndicats en général.

66. Voici une série d'énoncés concernant votre attitude envers les syndicats en général. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés.

- ① Tout à fait en DÉSACCORD
② En désaccord
③ Plus en désaccord qu'en accord

- ④ Plus en accord qu'en désaccord
⑤ En accord
⑥ Tout à fait en ACCORD

Les syndicats influencent les résultats des élections aux différents paliers de gouvernement.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats protègent adéquatement les travailleurs contre les actions injustes de leurs employeurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats améliorent la sécurité d'emploi des travailleurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats ont beaucoup d'influence sur les lois qui sont adoptées.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont devenus plus puissants que les employeurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats améliorent les salaires et les conditions de travail des travailleurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats en donnent pour leur argent à leurs membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats ont beaucoup d'influence sur la façon dont le pays est dirigé.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont seulement pour les travailleurs cols bleus.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont suffisamment forts pour protéger leurs membres adéquatement.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats travaillent à faire passer des lois qui aident tous les travailleurs, qu'ils soient syndiqués ou non.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont suffisamment impliqués dans les activités politiques.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque la majorité des employés sont maintenant traités avec justice par leurs employeurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque le salaire minimum et les autres conditions minimum de travail sont garantis par les lois.	①	②	③	④	⑤	⑥

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX (facultatif).

Cette partie a pour objectif de vous laisser libre de nous faire part de tout commentaire. De plus, si des sujets que vous jugez importants n'ont pas été abordés, ou trop peu, n'hésitez pas à nous les communiquer ci-dessous.

Copy

Nous tenons à vous remercier chaleureusement d'avoir bien voulu répondre à ces nombreuses questions et ainsi collaborer à notre travail.

ANNEXE B : Matrice de corrélations

Matrice de corrélations de toutes les variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gestion flexible des avantages sociaux								
2. Âge de l'entreprise	- 0.015							
3. Secteur d'activité (Manufacturier)	- 0.181 **	- 0.022						
4. Taille de l'entreprise	0.113	0.129	0.158 *					
5. Cycle de vie	- 0.021	0.066	0.063	0.133 *				
6. Organisation du travail	- 0.050	0.057	- 0.113 *	- 0.090	- 0.152 *			
7. Sexe des membres	0.147 *	- 0.088	- 0.435 **	- 0.149 *	- 0.123 *	0.101		
8. Niveau de qualification	0.211 **	0.067	- 0.145 *	- 0.022	- 0.022	0.159 **	0.004	
9. Niveau de scolarité des membres	0.033	0.034	- 0.084	- 0.131	0.074	0.072	0.098	0.146 *

*, ** respectivement significatif aux niveaux de 0.05 et 0.01 pour un test à une extrémité.